

T  
658.81  
LAK  
&  
1996

✓

**STRATEGI PEMASARAN  
PT. ARJUNA PRADA PEKALONGAN**

**TESIS**

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Diponegoro  
untuk memenuhi syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen*



**Diajukan Oleh :**

**MUDJI LAKSONO**  
**NIM. C. 102940031**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
TAHUN 1996**

## **TANDA PERSETUJUAN TESIS**

**NAMA PENYUSUN** : Ir. Mudji Laksono  
**NOMOR INDUK MAHASISWA** : C 102940031  
**PROGRAM STUDI** : Magister Manajemen Program  
Pasca Sarjana Universitas Diponegoro  
Semarang  
**JUDUL TESIS** : Strategi Pemasaran PT Arjuna Prada  
Pekalongan

Semarang, 31 Desember 1996

**Pembimbing Utama,**

**Pembimbing/Anggota,**

**Drs. Sugiono, MSIE**

**Dra. Herniwati RH, MS**

**NIP 131285528**

**NIP 130937139**

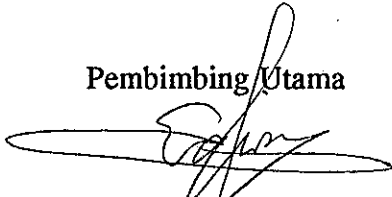
**Tesis berjudul**

**STRATEGI PEMASARAN  
PT ARJUNA PRADA PEKALONGAN**

**Yang dipersiapkan dan disusun oleh  
Ir. Mudji Laksono  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal  
.....  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima**

**Susunan Dewan Penguji**

**Pembimbing Utama**



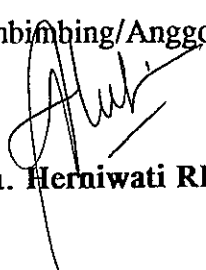
**Drs. Sugiono, MSIE**

**Anggota Dewan Penguji Lain**

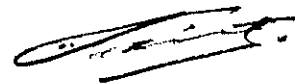


**Prof. Drs. Hartowo**

**Pembimbing/Anggota**



**Dra. Herniwati RH, MS**



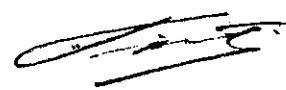
**Prof. Dr. Soewito**



**Dr. Miyasto**

**Semarang, 1997**

**Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program**



**Prof. Dr. Soewito**

## **Halaman persembahan**

**Tesis ini dipersembahkan untuk:**

**- Istriku : Choirul Bariah**

**- Anakku : Aam dan Asri**

## ABSTRACT

The thesis entitled Marketing Strategy of PT Arjuna Prada (APP) with background the fluctuative of Batik sales volume decreased. It is aimed to define marketing strategies which could be adapted by PT APP as an alternative to increase their sales volume.

Based on SWOT analysis, it could be identified that company is within external environment whose high threat and low opportunity, so it was categorized trouble business. Internal marketing condition stood at tenable position.

It was recommended that divest strategy with internal divest.

The implementation toward marketing mix consisting product policy by maintaining product quality, increasing product design, increasing brand mark popularity, maintaining motive and to leave *batik* printing. Price policy by maintaining price and term of payment. Promotion policy by selecting more effective media advertisement, allocating more budget for sales promotion. Distribution policy with switching to more effective outlet/retail and maping potential market area.

## ABSTRAK

Tesis berjudul Strategi Pemasaran PT Arjuna Prada Pekalongan dilatar belakangi oleh fluktuasi volume penjualan batik yang prosentase kenaikan cenderung menurun. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi pemasaran yang diharapkan dapat digunakan oleh PT Arjuna Prada sebagai salah satu alternatif dalam meningkatkan kenaikan volume penjualan.

Atas dasar analisis *SWOT*, perusahaan dapat diidentifikasi dalam lingkungan eksternal yang memiliki tingkat ancaman tinggi dan tingkat peluang rendah, sehingga dikategorikan dalam lingkungan usaha gawat (*trouble*). Sedangkan kondisi internal pemasaran pada posisi bertahan (*tenable*).

Strategi yang dapat direkomendasikan adalah strategi pengurangan dengan pengurangan internal. Implementasi terhadap bauran pemasaran meliputi kebijakan produk dengan mempertahankan kualitas produk, meningkatkan desain produk, meningkatkan popularitas merk dan mempertahankan corak serta meninggalkan batik cap. Kebijakan harga dengan mempertahankan harga dan termin pembayaran yang telah dilakukan. Kebijakan promosi dengan memilih media yang lebih efektif dan mengalokasikan biaya promosi penjualan yang lebih besar. Kebijakan distribusi dengan mengalihkan batik pada toko/penyalur yang lebih efektif dan melakukan pemetaan daerah pemasaran potensial.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa karena atas karuniaNYA, saya dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul *Strategi pemasaran PT Arjuna Prada Pekalongan*. Tesis ini saya susun untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) pada Universitas Diponegoro Semarang.

Dengan menggunakan teknik analisis SWOT PT Arjuna Prada dapat diklasifikasikan sebagai perusahaan yang mendapatkan ancaman cukup besar dan kurang memiliki peluang serta kurang didukung oleh keunggulan di bidang pemasaran. Oleh karenanya perusahaan sebaiknya mengikuti jejak para pesaing secara selektif agar tetap bertahan sambil mempersiapkan diri secara bertahap untuk tumbuh dan berkembang.

Pada kesempatan ini saya ucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof Dr Muladi, SH selaku Rektor Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Prof Dr Soewito selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
3. Bapak Drs Sugiono, MSIE selaku Pembimbing Utama.
4. Ibu Dra Herniwati RH, MS selaku Pembimbing Anggota.
5. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Program MM UNDIP Semarang.
6. Pimpinan dan staf PT Arjuna Prada Pekalongan
7. Istri dan anak-anakku yang tercinta
8. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa memberikan rahmat dan hidayahNya kepada kita.

Semarang, 31 Desember 1996

Penyusun,

Ir. Mudji Laksono

## DAFTAR ISI

|  | Halaman: |
|--|----------|
| Halaman Judul  | i        |
| Tanda Persetujuan Tesis                                    | ii       |
| Halaman Pengesahan   | iii      |
| Halaman Persembahan  | iv       |
| Abstract   | v        |
| Abstrak  | vi       |
| Kata Pengantar   | vii      |
| Daftar Tabel   | viii     |
| Daftar Gambar  | ix       |
| Daftar Lampiran  | ix       |
| <br>BAB I PENDAHULUAN .....                                | <br>1    |
| 1.1 Latar belakang .....                                   | 1        |
| 1.2 Perumusan masalah .....                                | 2        |
| 1.3 Tujuan dan kegunaan .....                              | 3        |
| 1.4 Metode penelitian .....                                | 4        |
| <br>BAB II LANDASAN TEORI DAN PENELITIAN TERDAHULU.....    | <br>5    |
| 2.1 Landasan teori .....                                   | 5        |
| 2.1.1 Pemasaran sebagai suatu sistem .....                 | 5        |
| 2.1.2 Strategi <i>marketing mix</i> .....                  | 8        |
| 2.1.3 Kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan ..... | 14       |
| 2.1.4 Analisis SWOT .....                                  | 15       |
| 2.1.5 Merancang strategi pemasaran .....                   | 17       |
| 2.2 Penelitian terdahulu .....                             | 21       |
| 2.3 Kerangka pemikiran teoritis .....                      | 22       |
| <br>BAB III GAMBARAN UMUM PT ARJUNA PRADA.....             | <br>24   |
| 3.1 Sejarah dan perkembangan perusahaan.....               | 24       |
| 3.2 Organisasi dan personalia .....                        | 25       |
| 3.3 Proses produksi .....                                  | 27       |
| 3.4 Pemasaran .....  | 29       |
| 3.5 <i>Market leader</i> dalam industri batik .....        | 34       |
| 3.6 Pangsa pasar relatif .....                             | 36       |
| <br>BAB IV ANALISIS POSISI PEMASARAN .....                 | <br>38   |
| 4.1 Analisis lingkungan eksternal .....                    | 38       |
| 4.2 Analisis internal pemasaran .....                      | 47       |
| 4.3 Analisis posisi PT Arjuna Prada .....                  | 53       |
| <br>BAB V FORMULASI STRATEGI .....                         | <br>56   |
| 5.1 Pilihan strategi .....                                 | 56       |
| 5.2 Implementasi terhadap bauran pemasaran .....           | 56       |
| <br>BAB VI PENUTUP .....                                   | <br>60   |
| 6.1 Kesimpulan .....                                       | 60       |
| 6.2 Saran .....  | 61       |
| <br>DAFTAR PUSTAKA .....                                   | <br>62   |
| DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENYUSUN .....                        | 63       |
| LAMPIRAN-LAMPIRAN .....                                    | 64       |



## DAFTAR TABEL

|  | Halaman: |
|--|----------|
| Tabel 3.1: Komposisi karyawan menurut jenis tenaga kerja dan pendidikan .....                | 25       |
| Tabel 3.2: Daftar harga produk batik PT Arjuna Prada .....                                   | 31       |
| Tabel 3.3: Volume penjualan PT Arjuna Prada .....  | 33       |
| Tabel 3.4: Data penjualan batik Danar Hadi, Keris, Semar Solo dan Nurachman Pekalongan ..... | 35       |
| Tabel 3.5: Daftar harga jual bahan jadi Batik Danar Hadi, Keris Solo                         | 47       |
| Tabel 3.6: Pangsa pasar relatif PT Arjuna Prada Pekalongan .....                             | 37       |
| Tabel 4.1: Bobot dan nilai variabel ancaman .....  | 42       |
| Tabel 4.2: Bobot dan nilai variabel peluang .....  | 45       |
| Tabel 4.3: Bobot dan nilai variabel internal pemasaran .....                                 | 51       |
| Tabel 4.4: Perhitungan bobot variabel ancaman .....  | 64       |
| Tabel 4.5: Perhitungan nilai variabel ancaman .....  | 64       |
| Tabel 4.6: Perhitungan bobot variabel peluang .....  | 65       |
| Tabel 4.7: Perhitungan nilai variabel peluang .....  | 65       |
| Tabel 4.8: Perhitungan bobot variabel internal .....   | 66       |
| Tabel 4.9: Perhitungan nilai variabel internal .....   | 66       |

## DAFTAR GAMBAR

|  | Halaman: |
|--|----------|
| Gambar 2.1: Sistem pemasaran total perusahaan .....  | 7        |
| Gambar 2.2: Kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan .....                                   | 14       |
| Gambar 2.3: Kerangka pikir proses perumusan strategi pemasaran<br>PT Arjuna Prada Pekalongan ..... | 23       |
| Gambar 3.1: Struktur organisasi PT Arjuna Prada .....  | 27       |
| Gambar 4.1: Matriks ETOP PT Arjuna Prada .....   | 46       |
| Gambar 4.2: Matriks posisi SWOT PT Arjuna Prada .....  | 53       |

## DAFTAR LAMPIRAN

Halaman:

|  |    |
|--|----|
| LAMPIRAN A: Perhitungan bobot dan penilaian variabel Ancaman....                     | 64 |
| LAMPIRAN B: Perhitungan bobot dan penilaian variabel Peluang .....                   | 65 |
| LAMPIRAN C: Perhitungan bobot dan penilaian variabel Kekuatan dan<br>kelemahan ..... | 66 |
| LAMPIRAN D: Daftar Pertanyaan .....  | 67 |

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

PT Arjuna Prada yang bergerak dalam produksi batik berawal dari perusahaan keluarga yang dirintis oleh Ibu Lala Sutomo dari usaha berdagang batik. Selanjutnya dari perusahaan keluarga akhirnya tumbuh dan berkembang menjadi suatu perusahaan karena didukung oleh lingkungan usaha batik di wilayah Wiradesa Pekalongan. Hasil produksi PT Arjuna Prada adalah batik tulis dan batik cap (*printing*). Dari kedua produk tersebut perusahaan menjual kepada konsumen dalam bentuk pakaian jadi dan dalam bentuk bahan untuk pakaian. Hasil produksi PT Arjuna Prada sebagian besar dikonsumsi oleh kelas menengah ke bawah baik untuk wilayah Jawa maupun luar Jawa seperti Kalimantan, Sulawesi maupun Sumatra.

Sebagai perusahaan yang masih relatif kecil jika dibandingkan dengan perusahaan batik lainnya seperti Batik Keris, Danar Hadi Solo dan sebagainya, perusahaan dihadapkan pada masalah pemasaran terutama masalah penjualan yang akhir-akhir ini kurang menggembirakan. Data yang diperoleh dari PT Arjuna Prada menunjukkan bahwa penjualan sejak tahun 1992 secara relatif prosentase kenaikan volume penjualan terus menerus mengalami penurunan. Pada tahun 1990 perusahaan mampu menjual 18.000 kodi untuk berbagai jenis pakaian (pria, wanita dan anak), pada tahun 1991 mampu menjual 24.000 kodi. Namun pada tahun berikutnya volume penjualan untuk jenis produk yang sama hanya mencapai 30.215 kodi pada tahun 1992, 34.198 kodi (1993), 35.100 kodi (1994) dan 35.700

kodi (1995). Dari tahun 1990 ke tahun 1991 prosentase kenaikan volume penjualan sebesar 25%, sedangkan pada tahun berikutnya kenaikannya berturut-turut sebesar: 20,6%, 11,6%, 2,6% dan 1,6%. Gejala prosentase kenaikan volume penjualan yang berfluktuasi cenderung menurun ini perlu mendapatkan perhatian manajemen agar perusahaan dapat meningkatkan volume penjualan dengan prosentase kenaikan yang selalu meningkat. Oleh karena itu manajemen perusahaan perlu untuk mengevaluasi kebijakan-kebijakan terutama dalam bidang pemasaran yang telah dilakukan, karena kebijakan yang telah dilakukan mengalami keusangan (*obsolence*), sehingga tidak mampu lagi mengadaptasi perubahan baik internal maupun eksternal yang terus berkembang.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Masalah utama yang dihadapi oleh PT Arjuna Prada adalah berfluktuasinya prosentase kenaikan volume penjualan selama 5 (lima) tahun terakhir yang cenderung menurun. Untuk memecahkan permasalahan ini perlu ditelusuri dan dianalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang menyebabkan berfluktuasinya prosentase kenaikan volume penjualan yang cenderung menurun sejak tahun 1992.

### **1.3 Tujuan dan kegunaan**

#### **1.3.1 Tujuan**

Tujuan diadakan penelitian adalah:

1. Untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan strategi pemasaran PT Arjuna Prada.
2. Untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman pemasaran pada PT Arjuna Prada.
3. Untuk merumuskan alternatif strategi pemasaran PT Arjuna Prada agar dapat meningkatkan prosentase kenaikan volume penjualan yang didasarkan pada kekuatan dan kelemahan serta ancaman dan peluang.

#### **1.3.2 Kegunaan**

Penelitian ini diharapkan:

1. Dapat digunakan sebagai salah satu alternatif bagi PT Arjuna Prada dalam upaya meningkatkan prosentase kenaikan volume penjualan.
2. Dapat digunakan sebagai bahan informasi dalam mengkaji praktek-praktek strategi pemasaran sehingga dapat memformulasikan konsep-konsep strategi pemasaran yang sesuai dengan kebutuhan di Indonesia.

## 1.4 Metode penelitian

### 1.4.1 Jenis dan metode pengumpulan data

Jenis data yang digunakan dalam analisis ini meliputi data primer yaitu pendapat para manajer PT Arjuna Prada dan para pengusaha batik di wilayah Pekalongan yang bergabung dalam koperasi batik tentang kekuatan dan kelemahan PT Arjuna Prada serta peluang dan ancaman industri batik. Metode pengumpulan data primer ini menggunakan teknik wawancara dengan para manajer dan pengusaha batik dengan menggunakan daftar pertanyaan. Sedangkan data sekunder yang meliputi volume penjualan, perkembangan harga, biaya produksi, kegiatan promosi, kegiatan distribusi dari PT Arjuna Prada dan industri batik metode pengumpulannya menggunakan teknik studi pustaka dari laporan perusahaan.

### 1.4.2 Teknik analisis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis *SWOT* (*Strength, Weakness, Opportunity and Threat*). Untuk menggambarkan analisis *SWOT* secara lebih konklusif variabel-variabel eksternal perlu diidentifikasi ke dalam diagram *ETOP* (*Environmental Threat and Opportunity Profile*) dan variabel-variabel internal ke dalam diagram *SAP* (*Strategic Advantage Profile*), sehingga akan diketahui posisi perusahaan.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI DAN PENELITIAN TERDAHULU**

#### **2.1 Landasan teori**

Teori yang diuraikan di bawah ini dimaksudkan sebagai landasan dalam menganalisis fenomena pemasaran dan perumusan strategi yang sesuai bagi PT Arjuna Prada.

##### **2.1.1 Pemasaran sebagai suatu sistem**

Banyak para ahli pemasaran yang memberikan definisi tentang pemasaran, namun pada hakekatnya adalah sama karena hal itu akan tergantung dari sudut pandang atau pendekatan yang digunakan. Menurut Basu Swasta DH pemasaran adalah sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan pembeli yang ada maupun pembeli potensial.

Dari pengertian di atas terkandung suatu konsep bahwa pemasaran merupakan suatu sistem yang terdiri dari kumpulan lembaga-lembaga yang melakukan tugas pemasaran barang, jasa dan ide orang serta faktor-faktor lingkungan yang saling memberikan pengaruh dan menentukan serta mempengaruhi hubungan perusahaan dengan pasarnya. Ada dua sistem pemasaran yang sering kita kenal yaitu sistem pemasaran tertutup yaitu sistem pemasaran yang tidak memperhatikan pengaruh-pengaruh dari faktor-faktor ekstern. Dalam sistem tertutup ini produsen hanya berkomunikasi dengan konsumen sehingga

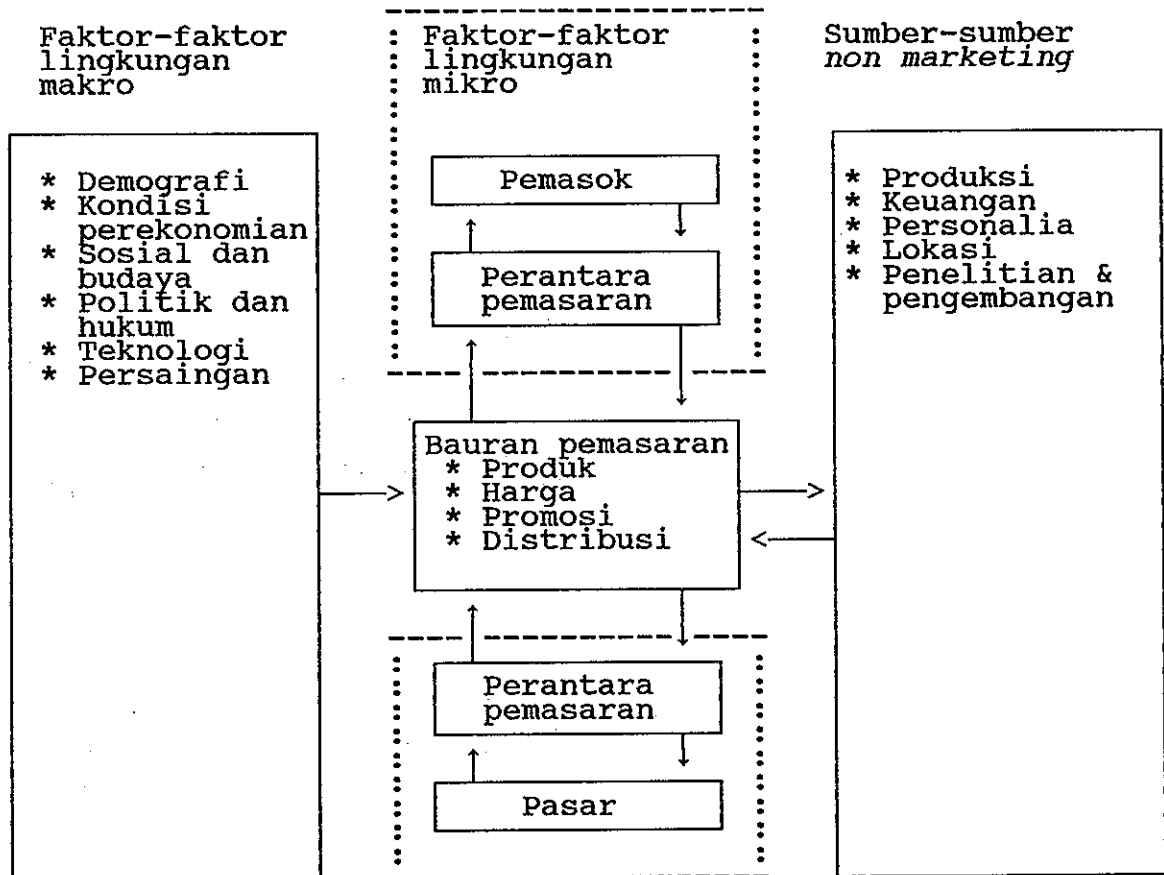


sistem ini kurang mampu mengadaptasi perubahan lingkungan eksternal. Sedangkan sistem pemasaran terbuka memperhatikan pengaruh dari semua faktor baik intern maupun ekstern sehingga lebih mampu mengadaptasi perubahan baik internal maupun eksternal. Sistem ini sering disebut sebagai sistem pemasaran total seperti dalam gambar 2.1.

Dari gambar 2.1 dapat dijelaskan bahwa bauran pemasaran dipengaruhi oleh faktor lingkungan makro. Disamping itu adanya saling mempengaruhi antara bauran pemasaran dengan sumber *non marketing* serta antara bauran pemasaran dengan perantara pemasok dan perantara pasar. Dengan demikian dalam sistem pemasaran total, bauran pemasaran merupakan faktor yang paling banyak dipengaruhi oleh faktor lain dan mempengaruhi terhadap faktor lain, sehingga dapat dikatakan bahwa bauran pemasaran (*marketing mix*) merupakan sasaran sentral dalam pemasaran.

Gambar 2.1

Sistem Pemasaran total perusahaan



Sumber: Basu Swasta, 1981, Manajemen pemasaran modern

Menurut Philip Kotler bauran pemasaran merupakan usaha untuk memasarkan hasil produksi secara *optimum*, yaitu suatu cara untuk memanfaatkan faktor-faktor yang dikuasai dan faktor-faktor yang tidak dikuasai secara maksimum dan melaksanakannya dengan cara menerapkan strategi pemasaran.

Faktor-faktor yang tidak dapat dikuasai bersumber dari lingkungan makro antara lain: demografi, kondisi perekonomian, sosial dan budaya, politik dan hukum, teknologi dan persaingan. Adapun faktor-faktor yang dapat dikuasai terdiri dari faktor *marketing* yaitu bauran pemasaran yang meliputi: produk, harga, promosi dan distribusi. Sedangkan faktor-faktor *non marketing* meliputi produksi, keuangan, personalia, lokasi, penelitian dan pengembangan.

### 2.1.2 Strategi *marketing mix*

Memperbaiki kebijaksanaan pemasaran adalah suatu usaha mengembangkan perusahaan dalam rangka menghadapi persaingan harga maupun persaingan non harga antara produsen batik berskala kecil dengan produsen batik yang berskala besar. Dalam tulisan ini yang akan dikembangkan adalah strategi menentukan *marketing mix*, sesuai dengan gambar 2.1 bahwa *marketing mix* merupakan faktor yang paling dominan. Kebijaksanaan bauran pemasaran terdiri dari 4 P's yaitu *Product*, *Price*, *Promotions* dan *Place*,

#### 1. Kebijaksanaan Produk

Produk sering diartikan sebagai kumpulan atribut dan sifat kimia yang secara fisik dapat diraba dalam bentuk yang nyata.

Menurut J. Stanton produk adalah suatu sifat yang kompleks dapat diraba maupun tidak dapat diraba, termasuk bungkus, warna, harga, prestise perusahaan dan pengecer, pelayanan perusahaan dan pengecer yang diterima oleh pembeli untuk memuaskan keinginan atau kebutuhannya. Jadi produk merupakan barang atau jasa yang dihasilkan untuk digunakan oleh konsumen

guna memenuhi kebutuhan dan memberikan kepuasan. Dengan demikian produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepada pasar untuk mendapat perhatian, dimiliki, digunakan atau dikonsumsi, yang meliputi barang secara fisik, jasa, kepribadian, tempat, organisasi dan gagasan atau buah pikiran.

Dalam konsep produk perlu dipahami tentang:

1. Wujud (*tangible*), yaitu bentuk fisik produk dan fungsi produk tersebut dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen.
2. Perluasan produk, yaitu pelayanan, harga, prestise pabrik dan penyalurnya yang dapat memenuhi keinginan konsumen.
3. Produk generik, merupakan jawaban pemecahan masalah yang dihadapi konsumen.

Pada dasarnya produk yang dibeli konsumen dapat dibedakan atas tiga tingkatan: (Sofyan Assauri, 1994:184).

- a. Produk inti (*Core product*), yang merupakan inti atau dasar yang sesungguhnya dari produk yang ingin diperoleh atau didapatkan oleh seseorang pembeli atau konsumen dari produk tersebut.
- b. Produk formal (*Formal product*), yang merupakan bentuk, model, kualitas/mutu, merek dan kemasan yang menyertai produk tersebut.
- c. Produk tambahan (*Augmented product*) adalah tambahan produk formal dengan berbagai jasa yang menyertainya, seperti pemasangan instalasi, pelayanan, pemeliharaan dan pengangkutan secara cuma-cuma.

## 2. Kebijaksanaan di bidang harga

Harga adalah jumlah uang ( ditambah beberapa barang kalau mungkin ) yang dibutuhkan untuk mendapatkan sejumlah kombinasi dari barang beserta pelayanannya (Basu Swasta, 1984:147).

Harga per satuan barang dapat dipengaruhi oleh harga faktor-faktor produksi, sehingga harga dapat menjadi pengatur dasar pada sistem perekonomian secara keseluruhan, karena mempengaruhi sumber-sumber yang ada. Di dalam perusahaan, harga suatu barang merupakan penentu bagi permintaan pasarnya. Harga juga dapat mempengaruhi *market share*. Prosedur penentuan harga yang dipakai meliputi 6 tahap yaitu (Basu Swasta, 1984:150):

- Mengestimasi permintaan untuk barang tersebut
- Mengetahui lebih dahulu reaksi dalam persaingan
- Menentukan *market share* yang dapat diharapkan
- Memilih strategi harga untuk mencapai target pasar
- Mempertimbangkan politik pemasaran perusahaan
- Memilih harga tertentu

Dalam menentukan harga, terlebih dahulu harus dipertimbangkan harga barang lain sebagai saingan. Untuk menentukan harga, barang yang sudah mempunyai reputasi dapat ditetapkan lebih tinggi. Sedangkan untuk barang yang baru masuk ke pasaran, harga harus ditentukan lebih rendah. Harga barang yang standar dapat ditentukan sama dengan harga barang saingannya.

### 3. Kebijakan Promosi

Pada saat sekarang ini, dengan banyaknya saingan dari bermacam-macam perusahaan yang memproduksi barang yang sama, maka promosi makin penting peranannya. Promosi menurut Basu Swasta DH adalah arus informasi atau persesuaian satu arah yang dibuat untuk mengarahkan seseorang atau organisasi kepada tindakan yang menciptakan pertukaran dalam pemasaran (Basu Swasta,DH,1981:237). Jadi promosi harus dibedakan dengan komunikasi pemasaran, sebab dalam promosi arus informasi hanya satu arah, sedang dalam komunikasi pemasaran merupakan arus informasi dua arah, secara jelas komunikasi pemasaran dapat didefinisikan sebagai kegiatan komunikasi yang dilakukan oleh pembeli dan penjual, dan merupakan kegiatan yang membantu dalam pengambilan keputusan di bidang pemasaran serta mengarahkan pertukaran agar lebih memuaskan dengan cara menyadarkan semua pihak untuk berbuat lebih baik (Basu Swasta, 1981:234). Promosi adalah semua jenis kegiatan pemasaran yang ditujukan untuk mendorong permintaan. Sedangkan kegiatan promosi menurut Radiosunu terdiri dari:

- Periklanan
- *Personal Selling*
- Publisitas
- *Sales Promotion*

#### 4. Kebijakan Distribusi

Menurut Alex S. Nitisemito saluran distribusi adalah lembaga-lembaga distributor/lembaga-lembaga penyalur yang mempunyai kegiatan untuk menyalurkan atau menyampaikan barang dan jasa dari produsen ke konsumen. Sedangkan menurut Davidson, saluran distribusi adalah terdiri dari pedagang-pedagang perantara yang menyalurkan barang-barang dan jasa dari produsen ke konsumen, biasanya saluran tersebut terdiri atas pedagang-pedagang yang memiliki barang tersebut serta agen-agen yang melaksanakan kegiatan penjualan. Jadi dapat dikatakan bahwa saluran distribusi merupakan salah satu fungsi penting dalam memindahkan penyampaian barang ke tangan konsumen akhir. Dalam memilih saluran distribusi, setiap perusahaan harus berusaha agar biaya distribusi dapat ditekan seminimal mungkin namun juga harus memperhatikan kemudahan-kemudahan yang diharapkan konsumen untuk mendapatkan barang yang diinginkan tepat pada waktunya. Pada dasarnya saluran distribusi dapat digolongkan menjadi 2 mamcam, yaitu:

- a. Saluran distribusi langsung
- b. Saluran distribusi tidak langsung.

Saluran distribusi langsung adalah penyaluran barang kepada konsumen dilakukan secara langsung oleh produsen tanpa melalui lembaga-lembaga perantara. Sedangkan saluran distribusi tidak langsung adalah penyaluran barang kepada konsumen dilakukan oleh produsen dengan melalui lembaga-lembaga perantara seperti pedagang perantara atau agen-agen.

Perantara dapat digolongkan sebagai berikut (Basu Swastha, 1984:191):

**a. Perantara pedagang (*merchant middleman*)**

Pedagang perantara bertanggung jawab pada pemilikan semua barang yang dipasarkannya. Pedagang perantara ini ikut membantu proses pemasaran secara aktif yang terlibat dalam perjanjian pembelian dan penjualan. Pedagang perantara terbagi menjadi dua kelompok, yaitu :

- 1) Pedagang besar (*wholesaler*)
- 2) Pengecer (*retailer*)

**b. Perantara agen (*agent middleman*)**

Perantara agen mempunyai hak milik atas semua barang.

Perantara agen dapat dibagi menjadi dua golongan:

- 1) Agen penunjang, agen ini ikut secara aktif dalam pemindahan barang-barang dari produsen ke konsumen.
- 2) Agen pelengkap, agen ini juga ikut memberikan bantuan serta memperlancar pemindahan.

Setelah mengetahui penggolongan perantara, maka sangat diperlukan pula untuk mengetahui jenis-jenis dari saluran distribusi dan banyaknya penyalur. Saluran distribusi mana yang akan dipakai, tergantung pada beberapa faktor, yaitu :

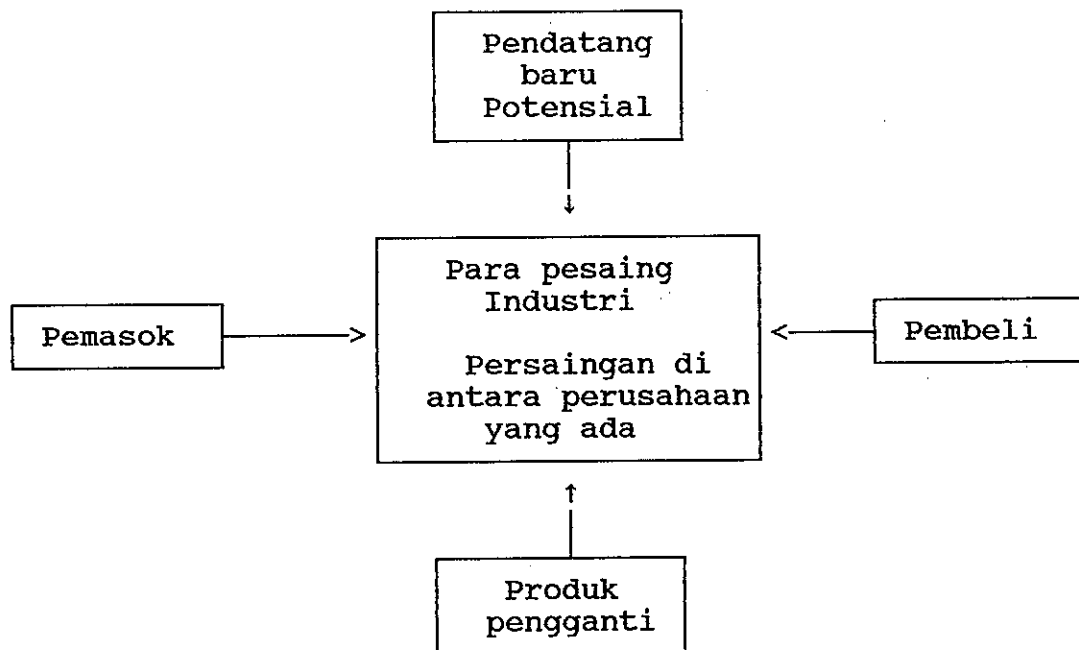
- 1). Jenis dan sifat produk
- 2). Sifat konsumen potensial
- 3). Sifat persaingan yang ada
- 4). Saluran itu sendiri.



### 2.1.3 Kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan

Intensitas persaingan dalam suatu industri bukanlah masalah kebetulan atau nasib buruk. Sebaliknya, persaingan dalam suatu industri berakar pada struktur ekonomi yang mendasarinya dan berjalan di luar perilaku pesaing yang ada. Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan pokok yang dapat digambarkan sebagai berikut: (Porter, 1993:3)

Gambar 2.2  
Kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan



Sumber: Michael E. Porter, 1993, Strategi bersaing

Dari gambar 2.2 dapat dijelaskan bahwa lima kekuatan persaingan: masuknya pendatang baru, kekuatan tawar menawar pembeli, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar menawar pemasok (*supplier*) serta persaingan di antara para pesaing yang ada mencerminkan kenyataan bahwa persaingan dalam industri tidak

hanya terbatas pada para pemain yang ada. Pelanggan, pemasok, produk pengganti serta pendatang baru potensial semuanya merupakan pesaing bagi perusahaan-perusahaan dalam industri. Persaingan dalam arti yang lebih luas ini disebut sebagai persaingan yang diperluas (*extended rivalry*).

Kelima kekuatan persaingan di atas secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampulabaan dalam industri dan kekuatan yang paling besar akan menentukan serta menjadi sangat penting dari sudut pandang perumusan strategi.

Struktur yang mendasari suatu industri tercermin pada kekuatan-kekuatan dari kelima kekuatan persaingan tersebut. Misalnya pada industri batik kekuatan utama mungkin ada pada pemasok dan bahan pengganti, sedangkan pada industri kapal tanker mungkin kekuatan utama adalah pembeli.

Analisis struktural industri bersumber pada situasi ekonomi dan teknologi yang membentuk arena di mana strategi bersaing harus disusun. Setiap perusahaan akan mempunyai kekuatan dan kelemahan sendiri-sendiri dalam menghadapi struktur industri dan struktur industri itu sendiri dapat dan memang berubah secara berangsur-angsur sepanjang waktu. Oleh karenanya memahami struktur industri haruslah menjadi titik awal untuk analisis strategis sehingga akhirnya dapat merumuskan strategi yang tepat.

#### 2.1.4 Analisis SWOT

Adanya kekuatan-kekuatan persaingan dalam suatu industri, mengharuskan perusahaan melakukan suatu analisis posisi untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan serta ancaman dan peluang yang mungkin timbul. Banyak sekali alat analisis posisi yang digunakan dan salah satunya adalah analisis SWOT. Alat analisis ini berpedoman pada konsep dasar bahwa di dalam perusahaan ada dua

titik pandang yang selalu harus menjadi pusat perhatian manajemen yaitu bidang-bidang yang pada dasarnya berada dalam kendali manajemen (*controllable*) dan bidang-bidang yang pada dasarnya ada di luar kendali manajemen (*Uncontrollable*).

*Strength* dan *Weakness* adalah faktor-faktor atau elemen-elemen yang sepenuhnya ada dalam kendali manajemen (*internal & controllable*). Sedangkan *Opportunity* dan *Threat* adalah elemen yang ada di luar kendali manajemen (*External & Uncontrollable*).

Salah satu cara untuk menggambarkan analisis *SWOT* secara lebih konklusif yaitu dengan identifikasi *SWOT* dalam suatu diagram *ETOP* (*Environmental Threat and Opportunity Profile*) dan diagram *SAP* (*Strategic Advantage Profile*).

#### 1. Analisis matriks *ETOP*

Konsep dasar matriks *ETOP* adalah bahwa perusahaan akan berhasil bila mengembangkan diri dalam industri dengan lingkungan yang menyajikan peluang sukses dan resiko gagal yang proporsional. Dengan pendekatan ini perusahaan dinilai berdasarkan dua variabel utama yaitu: *Environmental Opportunity* dan *Environment Threats*.

#### 2. Analisis *SAP*

Analisis ini diperlukan agar perusahaan dapat mengetahui keunggulan strategis perusahaan (*Strategic Advantage Profile*). Pada dasarnya analisis *SAP* terdiri dari 2 (dua) tahapan pokok yakni: (Suwarsono, 1994:86)

a. Identifikasi variabel internal

Pada tahapan ini manajemen berusaha untuk mengetahui secara mendalam komponen variabel internal yang secara strategis bertanggung jawab terhadap kemungkinan keberhasilan perusahaan.

b. Evaluasi terhadap komponen-komponen internal.

Penilaian terhadap variabel atau komponen-komponen internal diperlukan standar dalam penentuan apakah sejumlah variabel termasuk kekuatan atau kelemahan.

c. Matriks *SWOT*

Setelah dapat menentukan *ETOP* dan *SAP* dari perusahaan yang dianalisis, rangkuman analisis posisi yang disusun disajikan dalam suatu matriks *ETOP* dan *SAP* untuk menggambarkan alternatif kebijakan yang dapat disarankan untuk perusahaan tersebut.

### 2.1.5 Merancang strategi pemasaran

Berdasarkan analisis posisi perusahaan dan perilakunya dalam industri, apakah perusahaan sebagai *market leader*, *market challenger*, *market follower* atau hanya sekedar *market nicher*, maka tugas manajemen selanjutnya adalah menentukan strategi pemasaran yang spesifik yaitu: (Kotler, 1994:422)

a. Strategi pemimpin pasar

Perusahaan sebagai pemimpin pasar memiliki pangsa pasar terbesar dalam pasar produk yang relevan. Keunggulan perusahaan ini pada umumnya mencakup perubahan harga, pengenalan produk baru, pencakupan saluran distribusi dan intensitas promosi. Perusahaan ini

menjadi titik pusat orientasi para pesaing. Beberapa strategi untuk perusahaan pemimpin pasar adalah:

1) Mengembangkan pasar keseluruhan melalui:

- Mencari pemakai baru

Setiap kelas produk mempunyai peluang untuk menarik pembeli yang belum kenal pada produknya atau yang menolaknya karena masalah harga atau kurangnya ciri tertentu pada produk. Perusahaan dapat mencari pemakai baru melalui: strategi penerobosan pasar, strategi pasar baru dan strategi perluasan geografis.

- Menampilkan kegunaan baru

Pasar juga dapat diperluas dengan jalan menemukan dan mengenalkan kegunaan baru dari produk.

- Penggunaan yang lebih banyak

Strategi ini berusaha untuk meyakinkan masyarakat konsumen agar menggunakan produk lebih banyak pada setiap kesempatan.

2) Melindungi pangsa pasar

Perusahaan pemimpin pasar harus melindungi secara terus menerus dari serangan lawan-lawannya. Persaingan berat di seluruh dunia yang terjadi beberapa tahun terakhir makin mengobarkan minat manajemen pada model perang militer. Ada enam strategi militer yang bisa digunakan oleh perusahaan yaitu:

- Kedudukan bertahan
- Pertahanan sisi
- Pertahanan aktif mendahului
- Pertahanan serang balas
- Pertahanan mobil
- Aksi penciptaan

### 3) Mengembangkan pangsa pasar

Perusahaan pemimpin pasar dapat juga berkembang dengan jalan meningkatkan pangsa pasarnya.

#### b. Strategi penantang pasar dengan strategi penyerangan:

##### - Serangan *frontal*

Perusahaan mengerahkan massa dan kekuatannya tepat berhadapan dengan lawan. Perusahaan lebih menyerang kekuatan lawan dari pada titik kelemahan lawan. Bagaimana hasilnya akan tergantung siapa yang memiliki kekuatan dan daya tahan yang lebih besar.

##### - Serangan melambung

Perusahaan berkonsentrasi untuk menyerang kelemahan pesaing. Penyerang seolah-olah akan menyerang bagian yang kuat sehingga lawan akan mengerahkan semua daya ke bagian tersebut, namun serangan yang sesungguhnya akan diarahkan pada bagian sayap atau belakang.

##### - Serangan mengepung

Perusahaan melakukan serangan besar-besaran terhadap berbagai *front*, sehingga lawan harus melindungi bagian depan, samping dan belakang pada saat bersamaan.

- Serangan lintas

Serangan ini dilakukan dengan melintasi lawan dan menyerang pasar yang lebih lemah agar basis sumberdaya dapat diperluas.

- Serangan gerilya

Serangan gerilya dilancarkan dengan serangan kecil dan terputus-putus pada berbagai wilayah lawan. Tujuannya mengganggu dan mengacau lawan dan akhirnya memperoleh tempat berpijak yang tepat.

c. Strategi pengikut pasar

Tidak semua perusahaan berniat menantang perusahaan pemimpin pasar karena tidak bisa melancarkan pukulan maut, sehingga sering perusahaan memilih mengikuti saja dari pada menyerang pemimpin pasar. Ada tiga strategi bagi perusahaan pengikut pasar yaitu:

- Mengikuti dari dekat
- Mengikuti dari jauh
- Mengikuti secara selektif

d. Strategi *Market-Nicher*

Gagasan pokok dalam penggarap relung pasar adalah spesialisasi. Perusahaan harus mempunyai keahlian khas dalam hal pasar, konsumen, lini produk dalam bauran pasarnya, misalnya:

- Melayani pelanggan khusus
- Melayani daerah geografi tertentu
- Spesialis pemakai akhir
- Spesialis mutu atau harga tertentu
- Spesialis produk dengan sifat khusus
- Spesialis kerja pesanan

## 2.2 Penelitian terdahulu

Landasan yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Haerudin (Tesis) dengan judul Kebijakan *megamarketing* dan pengaruhnya terhadap *return on investment* pada pengrajin batik di Kotamadya daerah tingkat II Pekalongan, Jawa Tengah.

Penelitian ini menggunakan analisis faktor dan analisis regresi berganda untuk mengetahui pengaruh kebijakan bauran pemasaran terhadap *return on investment*. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa:

- a. Terdapat 12 faktor yang dominan dalam bauran pemasaran kerajinan batik di kodya Pekalongan yaitu: perluasan *market share*, pengenalan produk, pemenuhan kebutuhan, pembentukan *image*, keringanan pembayaran, panyampaian produk, pembentukan penilaian seni, inovasi bentuk seni, pelayanan konsumen, kualitas dan perhatian pemerintah. Dari ke 12 faktor tersebut mampu mewakili 78,7% dari total *variannya*, jadi hanya 21,3% yang tidak terwakili oleh ke 12 faktor tersebut.
- b. Terdapat 17 faktor yang *significant* terhadap *return on investment*, 5 faktor berpengaruh secara positif yaitu: termin pembayaran, pembungkus produk, garansi, merk produk dan produk item sedangkan 12 faktor berpengaruh secara negatif yaitu: realisasi keinginan konsumen, pelayanan pada waktu penjualan, pembungkus produk, variasi motif, ketahanan produk, lakasi penjualan, keikutsertaan dalam pameran, termin pembayaran, perhatian terhadap konsumen, bantuan lembaga hukum, tanggungan biaya transportasi, produk item, merk produk, garansi, saluran distribusi, penampilan produk dan media yang digunakan.

Karena penelitian yang dilakukan oleh Haerudin mengambil obyek para pengrajin batik di kodya Pekalongan, maka paling tidak hasil penelitian yang dilakukan oleh



Haerudin dapat digunakan sebagai *input* dalam mengidentifikasi variabel bauran pemasaran. Namun perlu diingat bahwa penelitian yang dilakukan oleh Haerudin mengambil obyek para pengrajin yang berarti terdiri dari beberapa perusahaan, sedangkan penelitian pada PT Arjuna Prada hanya satu perusahaan yang merupakan bagian dari obyek penelitian yang dilakukan oleh Haerudin. Oleh karenanya variabel yang telah diidentifikasi tersebut tidak sepenuhnya berlaku bagi PT Arjuna Prada.

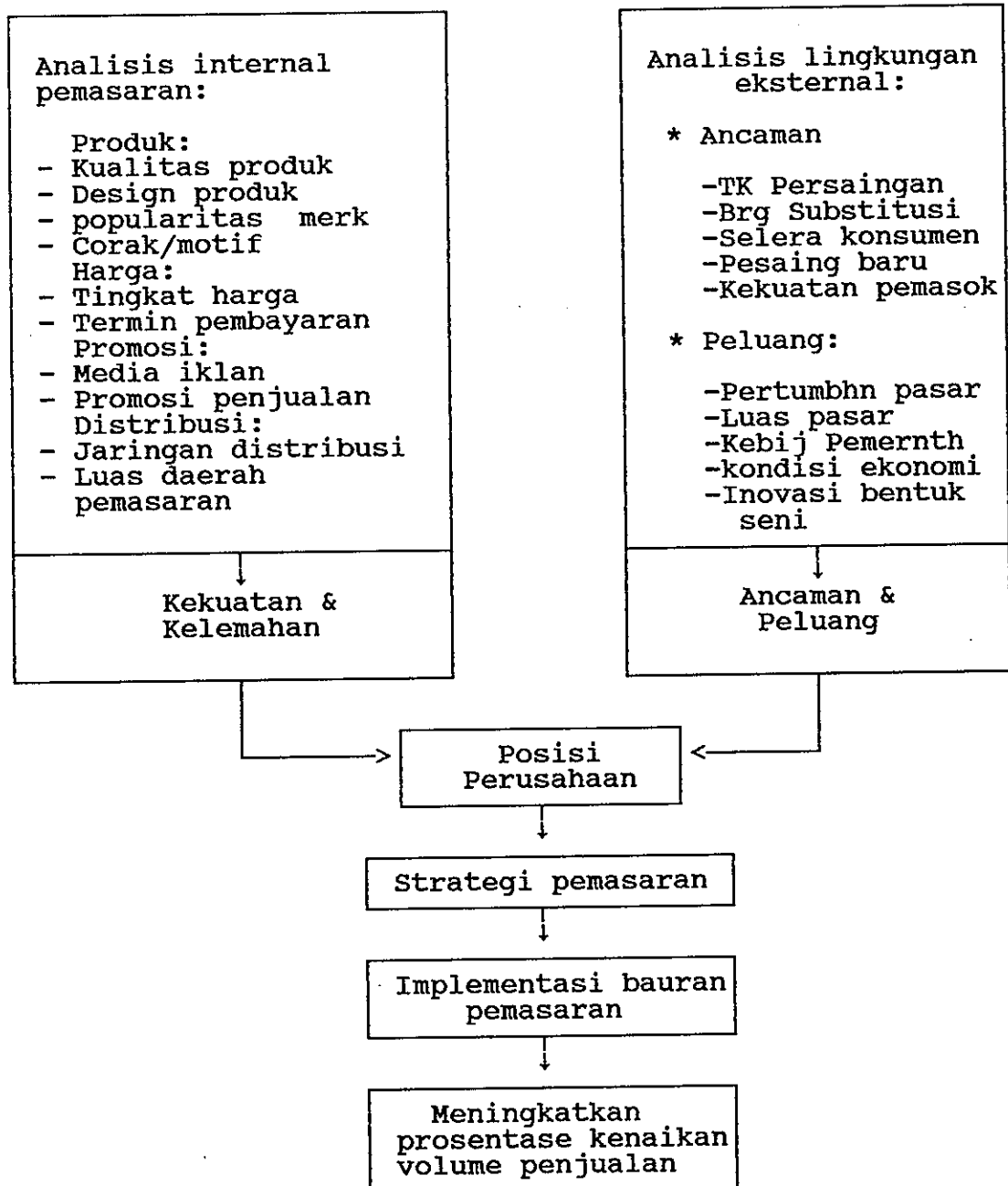
### 2.3 Kerangka pemikiran teoritis

Dalam rangka merumuskan alternatif strategi pemasaran bagi PT Arjuna Prada, digunakan kerangka pemikiran sebagai berikut:

- a. Menganalisis dan mendiagnosis faktor-faktor eksternal sehingga akan mendapatkan gambaran tentang peluang dan ancaman PT Arjuna Prada.
- b. Menganalisis dan mendiagnosis kebijakan pemasaran yang telah dilakukan oleh PT Arjuna Prada sehingga akan memperoleh gambaran kekuatan dan kelemahan PT Arjuna Prada.
- c. Dengan analisis eksternal dan internal tersebut akan dapat diketahui posisi PT Arjuna Prada.
- d. Atas dasar posisi PT Arjuna Prada dapatlah dirumuskan strategi pemasaran yang relevan.
- e. Implementasi terhadap bauran pemasaran agar strategi yang telah dirumuskan dapat dioperasionalkan.
- f. Seluruh implementasi yang dirumuskan diharapkan dapat mencapai tujuan yaitu meningkatkan prosentase kenaikan volume penjualan.

Secara sederhana dapat digambarkan seperti dalam gambar 2.5.

Gambar 2.5  
Kerangka Pikir Proses Perumusan Strategi  
Pemasaran PT Arjuna Prada



### BAB III

#### GAMBARAN UMUM PT ARJUNA PRADA

##### 3.1 Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

PT Arjuna Prada didirikan pada tahun 1988 oleh ibu Lala Sutomo. Latar belakang didirikannya perusahaan ini adalah dari usaha dagang batik untuk meneruskan usaha keluarga secara turun temurun dan juga didukung oleh lingkungan kerajinan batik di wilayah Pekalongan. Adanya prospek perkembangan batik yang cerah menyebabkan berkembangnya perusahaan ini.

Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, perusahaan mengubah motif-motif yang sudah ada menjadi motif dan warna yang modern dengan teknologi *printing*. Dalam hal ini perusahaan didukung oleh modal, manajemen, tenaga ahli, pelukis-pelukis tradisional, kontemporer lulusan akademi dan *designer-designer* terkenal. Ternyata batik modern ini disenangi masyarakat dan orang-orang asing yang kebetulan berada di Indonesia. Akhirnya melalui perjuangan yang gigih pada tahun 1991 perusahaan membuka perwakilan di luar Jawa (Menado dan Banjarmasin) untuk intensifikasi kegiatan pemasaran dan beberapa *show room* di Pekalongan, Yogyakarta dan Jakarta.

Perusahaan juga membina hubungan kerja dengan para pengrajin batik di lingkungan kodya Pekalongan, sehingga pada saat perusahaan memperoleh pesanan yang cukup besar, pesanan tersebut dapat dibagikan ke perusahaan-perusahaan kecil dengan persyaratan kualitas yang ketat agar tidak menurunkan kepercayaan masyarakat.

### 3.2 Organisasi dan personalia

PT Arjuna Prada memiliki tenaga kerja yang berjumlah 1382 orang. Karyawan yang ada terbagi menjadi tiga kategori, yaitu karyawan bulanan, borongan dan harian. Sebagian besar karyawan adalah laki-laki. Karyawan perusahaan berasal dari berbagai daerah di Jawa Tengah, namun mayoritas (90%) berasal dari Pekalongan. Pendidikan karyawan bervariasi, mulai dari tamatan Sekolah Dasar sampai jenjang Sarjana. Tabel berikut menggambarkan komposisi tenaga kerja menurut pendidikan.

Tabel 3.1

Komposisi karyawan menurut jenis tenaga kerja & pendidikan

| PENDIDIKAN | BULANAN<br>(orang) | BORONGAN<br>(orang) | HARIAN<br>(orang) | JUMLAH<br>(orang) | %     |
|------------|--------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------|
| SD         | 20                 | 59                  | 35                | 114               | 23.9  |
| SMTP       | 37                 | 72                  | 85                | 194               | 40.7  |
| SMTA       | 85                 | 51                  | -                 | 136               | 28.5  |
| SARMUD     | 24                 | -                   | -                 | 24                | 5.0   |
| SARJANA    | 9                  | -                   | -                 | 9                 | 1.9   |
| TOTAL      | 175                | 182                 | 120               | 477               | 100.0 |

Sumber : PT Arjuna Prada Pekalongan (diolah), 1996

Sistem pengupahan di perusahaan PT ARJUNA PRADA digolongkan menjadi tiga, yaitu:

1. Bagi karyawan bulanan, gaji diterima setiap bulan pada tanggal satu. Pembagian gaji ini didasarkan pada komponen yang berlaku yaitu seperti tunjangan jabatan pendidikan, tunjangan keahlian, tunjangan jabatan, lembur, kemampuan dan usaha karyawan serta kebijaksanaan pimpinan.

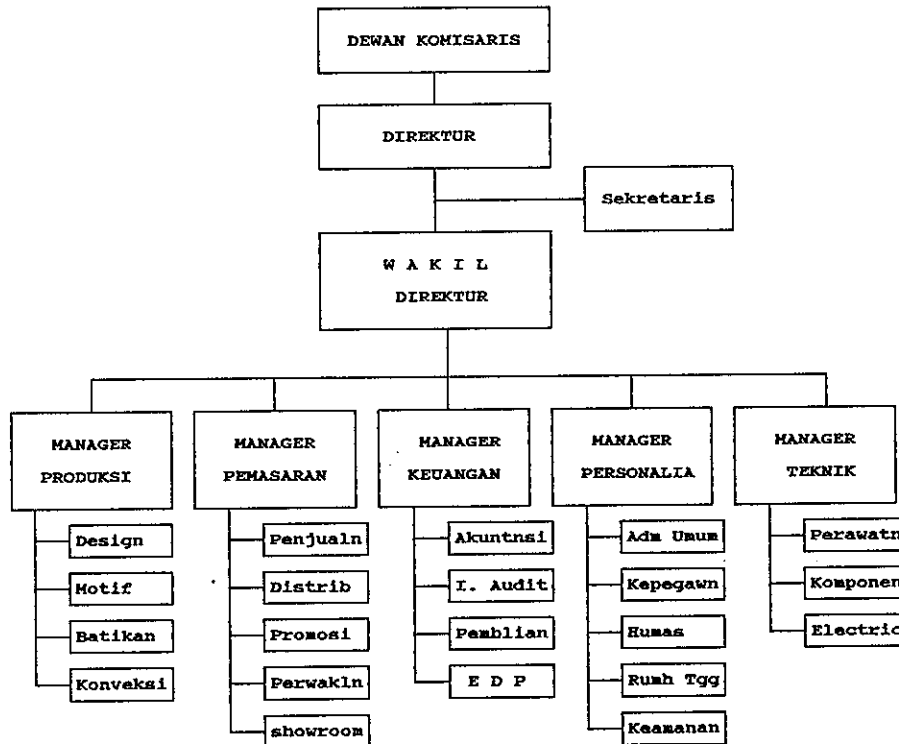
2. Bagi karyawan borongan, gaji diberikan sesuai dengan kapasitas pekerjaan yang telah dikerjakan. Pemberian gaji dilakukan secara mingguan yaitu pada hari Sabtu.
3. Bagi karyawan harian, gaji diperhitungkan setiap hari dan diberikan setiap hari Sabtu. Setiap harinya mereka diberikan upah sejumlah yang telah ditetapkan oleh pemerintah yaitu upah pokok ditambah dengan tunjangan tetap.

Perusahaan beroperasi pada hari Senin sampai Sabtu. Jam kerja dimulai pada pukul 08.00 sampai 16.00. Waktu istirahat diberikan selama satu jam, yaitu pukul 12.00 sampai 13.00 yang dapat dipergunakan untuk makan siang, sembahyang dan keperluan lainnya. Sedang untuk hari besar dan minggu perusahaan libur.

Untuk menunjang kelancaran usaha perusahaan, serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka perlu adanya suatu struktur organisasi yang baik yang dapat menjelaskan tugas dan wewenang masing-masing bagian yang ada dalam perusahaan atau organisasi tersebut. Struktur organisasi pada PT Arjuna Prada dapat dilihat pada gambar 3.1.

Gambar 3.1

**STRUKTUR ORGANISASI**  
**P.T. ARJUNA PRADA PEKALONGAN**



Sumber : PT. Arjuna Prada Pekalongan, 1996

### 3.3 Proses produksi

Pada dasarnya ada dua macam batik yang dihasilkan oleh PT Arjuna Prada dalam produksinya, yaitu batik tulis dan batik printing. Dari kedua macam produksi tersebut, dibuat bermacam-macam jenis pakaian untuk pria dan wanita. Selain untuk pakaian jadi, juga terdapat bahan untuk membuat pakaian dengan ukuran masing-masing tiga meter serta empat meter.

Dalam melaksanakan produksinya perusahaan mempergunakan bahan baku, bahan penolong dan alat-alat sebagai berikut:

**a. Bahan Baku**

Bahan baku yang digunakan terdiri atas :

- Mori prima
- Mori primisima
- Katun
- Rayon
- Organdi
- Sutera tiruan
- Jorget
- Viscue
- Sutera alam

**b. Bahan Penolong**

- Malam
- Nila
- Sogo
- Bahan pewarna, dystuv dan prodo

**c. Alat-alat untuk membatik Tulis**

- Gawangan, terdiri atas dua bambu utuh dan berkaki empat.
- Bandul, yaitu besi yang diletakkan diatas kain yang terbentang di gawangan.
- Kompor, wajan dan canting.
- Kawat jos, untuk menghapus malam kalau terjadi kesalahan.

**d. Alat-alat untuk batik printing**

Untuk batik printing alat yang dipergunakan mesin printing.

**3.3.1 Proses Produksi Untuk Batik Tulis**

- a. *Nganji*, yaitu memberi lapisan yang rata pada permukaan kain. Sebelumnya mori dicuci terlebih dahulu dengan air hingga kanji aslinya hilang, kemudian dikanji dengan ketebalan tertentu. Untuk mori yang berkualitas tinggi tidak perlu dikanji, karena ketebalannya telah memenuhi syarat.

- b. *Ngemplong*, yaitu melicinkan dan melemaskan mori halus yang hendak dibatik, agar mudah dibatik dan hasilnya bagus.
- c. *Nglowong*, yaitu penggunaan malam dengan dimulai dari mebmatic motif-motif yang ada diatas mori dengan menggunakan canting.
- d. *Ngiseni*, yaitu mengisi klowongan yang masih kosong.
- e. *Nembok*, yaitu penggunaan malam yang kedua. Pada proses ini, bagian-bagian yang dikehendaki tetap berwarna putih ditutup dengan malam terlebih dahulu sebelum dicelup dalam zat warna.
- f. Langkah selanjutnya dilakukan pencelupan tahap pertama.
- g. Untuk pencelupan tahap kedua (penggunaan warna sogo), bagian yang akan disogo dikerok terlebih dahulu untuk menghilangkan malam. Bagian yang sudah berwarna ditutup, kemudian dicelup lagi dan setiap kali pencelupan didahului dengan pengeringan di udara.
- h. Setelah mendapat warna-warna yang dikehendaki, malam yang masih ketinggalan pada kain perlu dihilangkan sama sekali. Caranya dengan memasukkan ke dalam air yang mendidih.

### 3.3.2 Proses Produksi Untuk Batik Cap(*Printing*)

- a. Membuat pola-pola dahulu pada kain dengan cara menyablon.
- b. Dicetak pada kain yang telah disiapkan pada mesin *printing* dengan warna tebal tipis.

## 3.4 Pemasaran

### a. Daerah pemasaran dan distribusi

Daerah pemasaran PT Arjuna Prada meliputi wilayah Jawa, Kalimantan, Sumatra dan Sulawesi. Untuk memperlancar batik sampai ke tangan



konsumen perusahaan menggunakan perantara pedagang besar dan distributor serta toko-toko pengecer. Disamping itu perusahaan juga membuka kantor perwakilan di Manado dan Banjarmasin dengan tujuan untuk meningkatkan aktivitas pemasaran khususnya untuk wilayah luar jawa. Di Yogyakarta, Pekalongan dan Jakarta juga telah dibuka *show room* dengan tujuan untuk lebih meningkatkan pelayanan kepada konsumen.

**b. Harga jual**

Komposisi harga jual PT Arjuna Prada dapat dirinci sebagai berikut:

**1) Bahan baku dan penolong:**

|                   |        |
|-------------------|--------|
| - Kain            | 27,0%  |
| - Pewarna/obat    | 5,0%   |
| - Malam dll.      | 2.5%   |
| - Tenaga langsung | 25,0 % |
| Total             | 59,5%  |

**2) Biaya pemasaran dan umum** 20,5%

**3) Keuntungan** 20,0%

----- +

**Harga jual** 100,0%

Perkembangan harga jual yang ditetapkan oleh perusahaan seperti dalam tabel berikut:

Tabel 3.2

**Daftar harga produk batik PT Arjuna Prada**  
(dalam rupiah)

| No | Nama Barang    | Bahan jadi |          | Pakaian Jadi |         |         |         |
|----|----------------|------------|----------|--------------|---------|---------|---------|
|    |                | Tulis      | Printing | Dewasa       |         | A n a k |         |
|    |                |            |          | Pria         | Wanita  | Pria    | Wanita  |
|    |                | (M1)       | (M1)     | (2,5M1)      | (3,0M1) | (1,5M1) | (1,5M1) |
| 1  | Mori prima     | 15.000     | -        | 72.500       | 85.000  | 42.500  | 42.500  |
| 2  | Mori primisima | 26.500     | -        | 103.750      | 122.250 | 61.250  | 61.250  |
| 3  | Katun          | 13.500     | -        | 68.750       | 80.500  | 40.250  | 40.250  |
| 4  | Rayon          | -          | 3.000    | 32.500       | 34.000  | 24.500  | 24.500  |
| 5  | Organdi        | 28.000     | -        | 105.000      | 122.000 | 62.000  | 62.000  |
| 6  | Sutera alam    | 29.000     | -        | 106.000      | 124.000 | 64.000  | 64.000  |
| 7  | Sutera tiruan  | -          | 6.000    | 45.000       | 53.000  | 29.000  | 29.000  |
| 8  | Jorget         | -          | 10.000   | 55.000       | 65.000  | 35.000  | 35.000  |
| 9  | Viscue         | -          | 8.000    | 50.000       | 59.000  | 32.000  | 32.000  |

Sumber: PT Arjuna Prada, 1996

Harga jual produk PT Arjuna Prada ditetapkan sama untuk seluruh wilayah penjualan. Kepada para pedagang besar perusahaan memberikan potongan harga 15% dengan jangka waktu pembayaran 60 hari, sedangkan kepada para pengecer perusahaan memberikan potongan 10% dengan jangka waktu pembayaran 30 hari. Untuk pembukaan wilayah pemasaran baru biasanya perusahaan lebih lunak dalam syarat pembayaran ini, misalnya jangka waktunya lebih lama.

c. Kegiatan promosi

Dalam upaya memperkenalkan produk batik Arjuna kepada konsumen perusahaan melakukan kegiatan promosi sebagai berikut:

### 1) Periklanan melalui:

#### - Radio yaitu:

Radio Republik Indonesia (RRI)

Radio Suara Pekalongan (FM)

Radio Dana Shinta Pekalongan (FM)

Iklan dengan media ini digunakan apabila perusahaan mengadakan even, diskon dan peragaan busana.

#### - Majalah

Majalah Femina

Majalah Kartini

Alasan penggunaan majalah ini adalah karena media ini dapat dibaca berulang-ulang dan dapat dinikmati lebih lama, sehingga konsumen akan selalu ingat dengan batik Arjuna Prada.

- Kalender baik untuk karyawan maupun pelanggan

- Brosur yang disebar ke toko-toko pengecer

*Sponsorship* dengan perusahaan atau lembaga lain

### 2) Personel *selling*

- Para *salesman* mengunjungi butik-butik dan *fashion shop* yang ada di pusat-pusat pembelian untuk memasarkan produk Arjuna lebih lebih kalau ada motif baru.

- Para *salesman* menjaga stan pada pameran-pameran dan bertugas memberikan informasi tentang produk batik Arjuna Prada.

- Para *salesman* menjaga *show room* dan tugasnya memberikan informasi tentang produk batik Arjuna Prada.

### 3) Promosi penjualan

#### - Peragaan busana

Kegiatan ini dilakukan terutama untuk memperkenalkan motif baru dan desian baru.

#### - Potongan harga

Potongan ini diberikan pada waktu-waktu tertentu seperti lebaran, natal & tahun baru. Disamping itu potongan harga juga ditujukan kepada pembeli tertentu misalnya kepada para karyawan, para pelanggan.

#### - Bazar

Produk-produk yang sudah ketinggalan motifnya dapat dijual melalui bazar ini tentu saja dengan harga yang murah.

### d. Jumlah volume penjualan

Data penjualan PT Arjuna Prada sejak enam tahun terakhir dapat disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 3.3**  
**Volume penjualan PT Arjuna Prada**

| No | Jenis barang          | 1990  | 1991  | 1992   | 1993   | 1994   | 1995   |
|----|-----------------------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|
| 1  | Bahan Jadi (M 1)      |       |       |        |        |        |        |
|    | a. Tulis              | 5.127 | 5.971 | 6.598  | 7.310  | 7.325  | 7.517  |
|    | b. Printing           | 6.012 | 6.545 | 6.870  | 7.305  | 7.412  | 7.650  |
| 2  | Pakaian Dewasa (kodi) |       |       |        |        |        |        |
|    | a. Pria               | 5.850 | 8.163 | 10.210 | 11.100 | 13.260 | 12.195 |
|    | b. Wanita             | 7.150 | 9.837 | 9.855  | 13.005 | 11.740 | 12.505 |
| 3  | Pakaian Anak (kodi)   |       |       |        |        |        |        |
|    | a. Pria               | 2.412 | 3.004 | 4.950  | 5.003  | 5.000  | 5.351  |
|    | b. Wanita             | 2.588 | 2.996 | 5.200  | 5.090  | 5.100  | 5.649  |

Sumber: PT Arjuna Prada, 1996

### 3.5 *Market leader* dalam industri batik

Perusahaan-perusahaan batik di Solo seperti batik Danar Hadi dan Keris Solo merupakan perusahaan yang cukup besar dalam industri batik dan perusahaan mereka sebagai *market leader*. Deskripsi singkat tentang *market leader* adalah sebagai berikut:

Batik Danar Hadi dan Keris Solo memiliki *product line* yang lebih banyak karena disamping memproduksi pakaian dan bahan jadi juga memproduksi aneka dasi, boneka, mainan dan sebagainya. Para konsumen banyak yang loyal terhadap merk Danar Hadi dan Keris, sehingga untuk beralih ke merk lain sangat sulit. Motif batik Danar Hadi dan Keris sebagai batik Solo memang berbeda dengan motif batik Pekalongan pada umumnya. Sedangkan kualitasnya sebetulnya relatif sama dengan batik Arjuna Prada, karena seperti halnya dengan Arjuna Prada, Danar Hadi dan Keris juga menjalin kerja sama dengan pengrajin batik di wilayah Pekalongan, Yogyakarta dan Solo pada saat pesanan banyak juga mengambil dari para pengrajin sebagai sub kontraktingnya, hal ini juga dilakukan oleh Arjuna Prada. Harga jual ke konsumen tidak jauh berbeda dengan produk Arjuna Prada, memang harga Arjuna Prada masih lebih murah dibanding dengan Danar Hadi dan Keris (lihat tabel 3.4). Danar Hadi dan Keris memiliki jangkauan pemasaran yang lebih luas karena sudah mengekspor ke beberapa negara. Promosi yang dilakukan juga lebih gencar seperti periklanan melalui media yang lebih luas jangkauan dan reputasinya maupun program promosi penjualan yang lebih terkesan eksklusif.

Perusahaan batik Solo lain yang tergolong cukup besar adalah batik Semar. Di samping itu di wilayah Pekalongan sendiri juga terdapat banyak sekali perusahaan batik baik yang kecil maupun menengah antara lain batik Nurachman. Uraian perusahaan batik tersebut di atas menggambarkan bahwa persaingan dalam industri batik cukup ketat.

Data penjualan Batik Danar Hadi, Keris, Semar Solo dan Nurachman Pekalongan disajikan dalam tabel 3.4.

Tabel 3.4  
Data penjualan Batik Danar Hadi, Keris, Semar Solo  
dan Nurachman Pekalongan  
(dalam meter)

| Jenis Batik                        | 1993       | 1994        | 1995       |
|------------------------------------|------------|-------------|------------|
| <u>BATIK DANAR HADI SOLO</u>       |            |             |            |
| Batik Tulis                        | 305.245    | 345.120     | 348.225    |
| Batik Printing                     | 1.005.000  | 1.302.900   | 2.575.975  |
| <u>BATIK KERIS SOLO:</u>           |            |             |            |
| Batik Tulis                        | 253.230    | 265.235     | 326.158    |
| Batik Printing                     | 10.101.300 | 12.201.6001 | 14.379.577 |
| <u>BATIK SEMAR SOLO:</u>           |            |             |            |
| Batik Tulis                        | 110.211    | 112.525     | 106.728    |
| Batik Printing                     | 7.175.000  | 7.925.400   | 9.475.370  |
| <u>BATIK NURACHMAN PEKALONGAN:</u> |            |             |            |
| Batik Tulis                        | 11.175     | 13.321      | 12.925     |
| Batik Printing                     | 322.125    | 311.975     | 589.680    |

Sumber: Kanwil Perindustrian Jateng, 1996

Sedangkan harga jual beberapa jenis batik Danar Hadi dan Keris adalah seperti pada tabel 3.5.

Tabel 3.5  
Daftar harga jual bahan jadi batik Danar Hadi dan Keris Solo  
(dalam rupiah)

| Nama perusahaan | Bahan          | Tulis  | Printing |
|-----------------|----------------|--------|----------|
|                 |                | (M1)   | (M1)     |
| DANAR HADI SOLO | Mori prima     | 18.000 | -        |
|                 | Mori primisima | 32.000 | -        |
|                 | Katun          | 16.500 | -        |
|                 | Organdi        | 32.000 | -        |
|                 | Sutera alam    | 30.000 | -        |
|                 | Sutera tiruan  | -      | 8.000    |
|                 | Jorget         | -      | 14.000   |
| KERIS SOLO      | Mori prima     | 17.500 | -        |
|                 | Mori primisima | 34.000 | -        |
|                 | Katun          | 18.500 | -        |
|                 | Organdi        | 32.000 | -        |
|                 | Sutera alam    | 31.000 | -        |
|                 | Sutera tiruan  | -      | 8.000    |
|                 | Jorget         | -      | 16.000   |

Sumber: Danar Hadi dan Keris Solo, 1996

### 3.6 Pangsa pasar relatif

Berdasarkan data pada tabel 3.3 dan tabel 3.4, dapatlah dihitung pangsa pasar relatif, yaitu pangsa pasar PT Arjuna Prada terhadap 4 (empat) pesaing yang dominan dengan formulasi sebagai berikut:

$$\text{Market share relatif} = \frac{\text{Jumlah penjualan PT ARJUNA PRADA}}{\text{Total penjualan 4 pesaing}} \times 100\%$$

Hasil perhitungan *market share* relatif seperti disajikan dalam tabel 3.10.

Tabel 3.6  
Pangsa pasar relatif  
PT Arjuna Prada Pekalongan

| Jenis Batik    | 1993  | 1994  | 1995  |
|----------------|-------|-------|-------|
| Batik Tulis    | 6.63% | 7.70% | 6.26% |
| Batik Printing | 0.25% | 0.26% | 0.18% |

Sumber: Data primer (diolah), 1996

Dari tabel 3.6 nampaklah bahwa pangsa pasar relatif PT Arjuna Prada terhadap pesaing yang lain hanya menguasai kurang lebih 6% untuk batik tulis dan sekitar 0,2% untuk batik printing. Rendahnya penguasaan pangsa pasar relatif ini mengindikasikan bahwa kemampuan PT Arjuna Prada dalam merebut konsumen berada di bawah para pesaing.



## **BAB IV**

### **ANALISIS POSISI PEMASARAN**

#### **4.1 Analisis lingkungan eksternal**

Dalam analisis SWOT agar dapat menggambarkan dalam matriks ETOP maka lingkungan eksternal dikelompokkan menjadi dua kelompok yaitu lingkungan eksternal yang diidentifikasi menimbulkan ancaman dan lingkungan eksternal yang diidentifikasi dapat menimbulkan peluang bagi perusahaan. Karena kompleksnya faktor eksternal tentu saja tidak seluruh faktor eksternal dapat dianalisis karena keterbatasan sumberdaya, oleh karenanya hanya faktor-faktor yang diidentifikasi berpengaruh secara signifikan saja yang dianalisis namun dengan harapan tetap dapat memenuhi kebutuhan untuk perumusan strategi.

##### **a. Analisis ancaman**

Variabel-variabel yang diidentifikasi menimbulkan ancaman bagi industri batik dapat didiskripsikan dari persepsi responden yang berkaitan dengan :

##### **1) Tingkat persaingan**

Jumlah perusahaan batik di Solo, Yogyakarta dan Pekalongan baik yang besar, menengah maupun kecil yang memproduksi batik cap (*printing*) berdasarkan data Kanwil Departemen Perindustrian Jateng sampai dengan tahun 1995 tercatat sejumlah 315 perusahaan sedangkan pada tahun 1994 baru sejumlah 280 perusahaan. Sementara perusahaan yang memproduksi batik tulis tercatat 112 perusahaan dan tahun 1994 sejumlah 105 perusahaan. Jumlah perusahaan yang cukup banyak akan mendorong persaingan yang semakin tajam sehingga akan mengancam industri batik.

## 2) Adanya barang substitusi

Produk batik sebagai produk yang sebagian besar digunakan untuk memenuhi kebutuhan sandang, mendapat ancaman dari produk lain yang bermotif bukan batik yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan sandang. Sampai dengan tahun 1995 data dari Kanwil Departemen Perindustrian Jateng tercatat 450 perusahaan tekstil yang berskala besar, sedang dan kecil. Adanya perusahaan tekstil ini akan ikut mengambil bagian kebutuhan sandang dalam merebut pasar potensiil, sehingga akan mengancam industri batik.

## 3) Selera konsumen

Selera konsumen yang tidak dapat diramalkan (*unpredictable*), sehingga selera konsumen berubah di luar kendali perusahaan (*uncontrollable*). Tuntutan permintaan konsumen yang selalu menghendaki motif-motif batik baru menimbulkan konsekuensi perusahaan untuk selalu menemukan pola yang baru. Dengan demikian perusahaan harus selalu dapat mengantisipasi trend permintaan yang sedang berkembang dengan menyiapkan desainer-desainer yang handal.

## 4) Masuknya pesaing baru

Sampai dengan saat ini pemerintah belum membatasi pembukaan pabrik batik baru sehingga masih sangat terbuka bagi para investor. Para investor baru menggunakan modal besar dan teknologi mutakhir, sehingga menghasilkan produk dengan kualitas lebih baik dan diproduksi dalam skala yang lebih besar sehingga lebih efisien.

#### 5) Kekuatan pemasok bahan baku

Bahan baku (bahan pewarna) pembuatan batik sampai saat ini belum diproduksi di dalam negeri, sehingga ketergantungan terhadap pemasok (*importir*) bahan baku menjadi sangat besar. Pemasok yang hanya dikuasai oleh beberapa perusahaan saja (*monopoli*) akan cukup leluasa dalam mengendalikan harga, misalnya pada tahun 1994 harga pewarna kualitas A (Indosol) Rp 500,-/gram tetapi pada tahun 1995 mencapai Rp 1000,-/gram (kenaikan 100%). Fluktuasi harga yang tidak menentu akan sulit untuk mengendalikan harga jual batik.

Dalam menentukan bobot pentingnya variabel ancaman tersebut digunakan pendapat para responden yang terdiri dari:

- |  |         |
|--|---------|
| 1) Direktur PT Arjuna Prada                    | 1 orang |
| 2) Para manajer PT Arjuna Prada                | 5 orang |
| 3) Pengurus koperasi batik di kodya Pekalongan | 5 orang |

Dalam penelitian ini para responden tersebut diyakini memiliki intelektualitas yang tinggi dalam bidang usaha batik, sehingga diharapkan dapat memberikan suatu input yang berkualitas dalam rangka merumuskan strategi pemasaran PT Arjuna Prada.

Pembobot masing-masing variabel dihitung dengan menggunakan pedoman sebagai berikut:

- Variabel yang mendapat urutan peringkat ke satu diberi bobot peringkat tertinggi (dalam variabel ancaman ini = 5), kemudian urutan kedua lebih rendah sampai pada urutan yang terakhir diberi bobot peringkat terendah (1).

- b. Skor tertimbang dari masing-masing variabel merupakan penjumlahan dari bobot peringkat dikalikan dengan skor peringkat variabel.
- c. Bobot variabel diperoleh dari skor tertimbang masing-masing variabel dibagi total skor tertimbang.

Sedangkan penilaian masing-masing variabel diperoleh dengan pedoman sebagai berikut:

| Nilai | arti                  |
|-------|-----------------------|
| 1     | ancaman sangat rendah |
| 2     | ancaman rendah        |
| 3     | ancaman cukup         |
| 4     | ancaman tinggi        |
| 5     | ancaman sangat tinggi |

Selanjutnya nilai dari masing-masing responden terhadap variabel yang telah diidentifikasi dihitung nilai rata-ratanya dengan formulasi sebagai berikut:

$$\text{Nilai rata-rata} = \frac{\text{Jumlah nilai tiap variabel}}{\text{Jumlah responden}}$$

Ringkasan perhitungan bobot dan nilai rata-rata seperti pada lampiran A dapat disajikan dalam tabel 4.1.

Tabel 4.1

## Bobot dan nilai variabel ancaman

| No.                     | Variabel ancaman   | Bobot | Nilai | N x B |
|-------------------------|--------------------|-------|-------|-------|
| 1                       | Tingkat persaingan | 0.31  | 4.27  | 1.32  |
| 2                       | Barang substitusi  | 0.22  | 3.18  | 0.70  |
| 3                       | Selera konsumen    | 0.13  | 2.82  | 0.37  |
| 4                       | Pesaing baru       | 0.24  | 3.73  | 0.90  |
| 5                       | Kekuatan pemasok   | 0.10  | 2.64  | 0.26  |
| Jumlah nilai tertimbang |                    |       |       | 3.55  |

Sumber: data primer diolah

Dari nilai tertimbang ancaman sebesar 3.55 mengindikasikan bahwa PT Arjuna Prada memiliki tingkat ancaman yang cukup tinggi. Ancaman terbesar bersumber dari tingkat persaingan. Beberapa indikator tentang persaingan ini misalnya program pemasaran yang dilakukan oleh para pesaing memang lebih agresif seperti dalam pemilihan media iklan misalnya Danar Hadi dan Keris banyak menggunakan majalah yang telah mempunyai reputasi yang sangat baik, luasnya jaringan distribusi sampai ke luar negeri tentu saja akan mempunyai peluang yang lebih besar dalam perolehan omset, sehingga akan memberikan sinergi positif terhadap penjualan dalam negeri karena telah memiliki reputasi ekspor. Reputasi ini tentu saja akan mengancam PT Arjuna Prada dalam merebut pasar domestik. Ancaman berikutnya adalah masuknya pesaing baru. Para pesaing potensial memang leluasa untuk masuk ke dalam industri batik karena hambatan masuk ke industri batik seperti kebutuhan modal, kebutuhan teknologi relatif rendah. Pemerintah juga

belum membatasi pendirian pabrik baru dalam industri batik. Di samping itu produk batik terutama yang digunakan untuk kebutuhan sandang relatif banyak pilihan barang penggantinya dengan desain, bahan, warna yang cukup *up to date*.

**b. Analisis peluang**

Variabel-variabel yang diidentifikasi menimbulkan peluang bagi industri batik dapat didiskripsikan dari persepsi responden yang berkaitan dengan:

**1) Pertumbuhan pasar**

Permintaan batik dari berbagai jenis, baik tulis maupun cap (*printing*) serta dari berbagai corak dan motif seperti tradisional dan kontemporer yang terus meningkat menunjukkan bahwa pasar batik masih tumbuh. Dari tabel 3.3 dan tabel 3.6 dapat dihitung bahwa pasar masih tumbuh sebesar 26.2%. Tumbuhnya pasar ini memberikan peluang kepada industri batik untuk dapat memanfaatkan pasar potensial.

**2) Luas pasar**

Produk batik yang pada mulanya digunakan untuk kebutuhan sandang, dalam perkembangannya juga banyak digunakan untuk keperluan lain seperti lukisan, perlengkapan tidur, perlengkapan rumah dan sebagainya. Ini berarti pasar produk batik sangat luas, sehingga memberikan keleluasaan industri batik untuk memenuhi ragam kebutuhan konsumen yang terus berkembang.

**3) Kebijakan pemerintah**

Pemerintah membuat suatu kebijakan tentang penggunaan kain batik untuk pakaian seragam resmi seperti KORPRI. Disamping itu dalam kehidupan sosial masyarakat telah berkembang bahwa batik dapat menggantikan pakaian untuk mengikuti acara-acara formal misalnya sebagai pengganti Pakaian Sipil Lengkap (PSL), acara resepsi, upacara peresmian proyek.

#### 4) Kondisi ekonomi

Pertumbuhan ekonomi nasional rata-rata 6,8% per tahun dan pertumbuhan produk domestik bruto mencapai 6,5% pada tahun 1993 dapat meningkatkan daya beli masyarakat yang akan memberikan peluang pada industri batik untuk berkembang.

#### 5) Inovasi bentuk seni

Kemampuan para desainer dalam memenuhi selera konsumen untuk menghasilkan motif-motif baru akan menambah *product mix* yang lebih luas sehingga memberikan peluang pada perusahaan batik untuk menyediakan variasi *product mix*.

Proses pembobotan masing-masing variabel peluang sama dengan proses pembobotan variabel ancaman. Sedangkan penilaian variabel peluang menggunakan pedoman sebagai berikut:

| Nilai | Arti                  |
|-------|-----------------------|
| 1     | Peluang sangat rendah |
| 2     | Peluang rendah        |
| 3     | Peluang cukup         |
| 4     | Peluang tinggi        |
| 5     | Peluang sangat tinggi |

Selanjutnya nilai variabel peluang dari para responden dihitung nilai rata-ratanya seperti pada penilaian variabel ancaman.

Ringkasan hasil pembobotan dan penilaian seperti pada lampiran B dapat disajikan dalam tabel 4.2.

Tabel 4.2  
Bobot dan nilai variabel peluang

| No                      | Variabel peluang         | Bobot | Nilai | N x B |
|-------------------------|--------------------------|-------|-------|-------|
| 1                       | Pertumbuhan pasar        | 0.27  | 2.73  | 0.74  |
| 2                       | Luas pasar               | 0.25  | 2.91  | 0.73  |
| 3                       | Kebijaksanaan pemerintah | 0.10  | 2.73  | 0.27  |
| 4                       | Kondisi ekonomi          | 0.25  | 3.00  | 0.75  |
| 5                       | Inovasi bentuk seni      | 0.13  | 2.91  | 0.38  |
| Jumlah nilai tertimbang |                          |       |       | 2.87  |

Sumber: data primer diolah

Dari nilai tertimbang sebesar 2.87 mengindikasikan bahwa PT Arjuna Prada memiliki peluang rendah. Dari lima variabel yang diidentifikasi dapat memberi peluang dalam industri batik, hanya variabel kondisi ekonomi yang dapat dimanfaatkan oleh PT Arjuna Prada karena memiliki nilai peluang cukup (nilai 3), selebihnya kondisi PT Arjuna Prada masih rendah dalam pemanfaatan peluang tersebut. Meskipun pertumbuhan pasar memiliki bobot tertinggi (0,27), namun PT Arjuna Prada hanya memiliki nilai yang rendah (2,73) dibanding pesaingnya dalam memanfaatkan peluang tersebut.

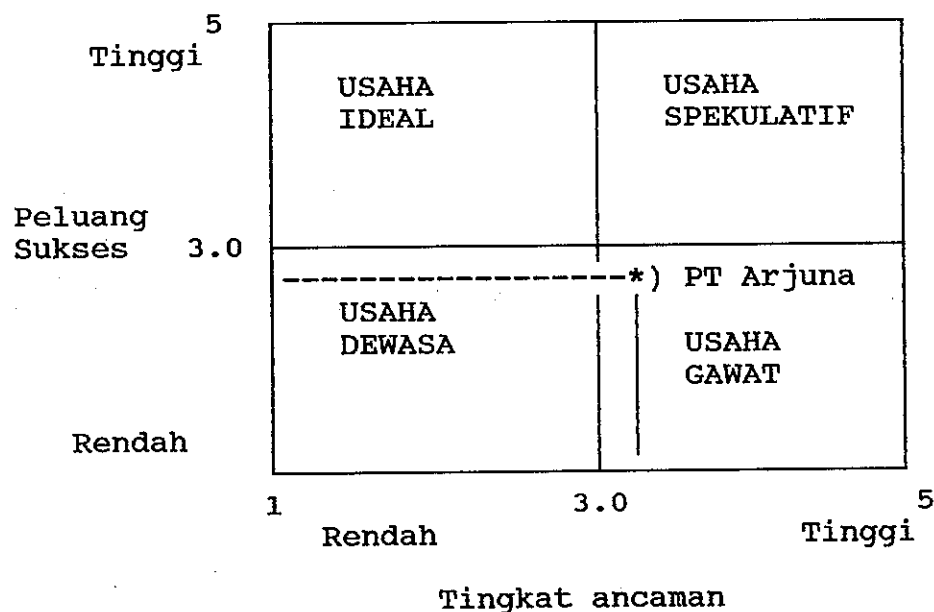


### c. Matriks ETOP

Hasil perhitungan variabel ancaman dan peluang seperti tersebut di atas dapat digambarkan dalam matriks ETOP seperti dalam gambar 4.1.

Gambar 4.1

Matriks ETOP PT Arjuna Prada



Dari matriks ETOP tersebut PT Arjuna Prada dapat diklasifikasikan pada posisi kuadran USAHA GAWAT. PT Arjuna Prada berada pada lingkungan eksternal yang memiliki ancaman yang cukup tinggi dan memiliki tingkat peluang yang cukup rendah. Oleh sebab itu penting sekali bagi para pimpinan PT Arjuna Prada untuk mencermati peluang dan ancaman ini agar dapat membuat kebijakan yang tepat karena resiko gagalnya lebih tinggi dibanding peluang suksesnya.

Dari analisis ancaman dan peluang dapat diidentifikasi bahwa penurunan prosentase kenaikan volume penjualan PT Arjuna Prada disebabkan oleh tingginya

tingkat persaingan yang dapat ditunjukkan dengan meningkatnya pesaing dari sejumlah 280 perusahaan pada tahun 1994 menjadi 315 perusahaan batik printing pada tahun 1995 (naik 11%). Sedangkan untuk batik tulis naik dari 105 perusahaan pada tahun 1994 menjadi 112 perusahaan pada tahun 1995 (naik 6,7%). Indikator lainnya adalah rendahnya penguasaan pangsa pasar relatif PT Arjuna Prada. Sedangkan dari beberapa variabel peluang yang diidentifikasi nampaknya PT Arjuna Prada belum mampu memanfaatkan peluang yang timbul sebagaimana ditunjukkan bahwa nilai setiap variabel peluang masih rendah. Ketidakmampuan PT Arjuna Prada dalam menangkap peluang ini juga dapat diidentifikasi sebagai faktor penyebab menurunnya prosentase kenaikan volume penjualan.

#### **4.2 Analisis internal pemasaran**

Analisis ini digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan kunci sukses dengan pendekatan fungsional bidang pemasaran yang dimiliki oleh PT Arjuna Prada dalam menghadapi persaingan. Variabel yang diidentifikasi sebagai kunci sukses dalam bidang pemasaran batik dapat didiskripsikan dari persepsi responden yang berkaitan dengan:

##### **1) Kualitas produk**

Kualitas produk batik yang dapat berupa kekuatan bahan, ketahanan warna dapat digunakan sebagai instrumen pemasaran dalam memenangkan persaingan. Misalnya ketahanan warna (luntur dan tidaknya) setelah dicuci serta susut tidaknya bahan.

## 2) Desain produk

Pola rancangan yang menarik dan spesifik dalam mengisi blok pola dasar rancangan secara halus (panahan) dan menyatu dengan pola dasar. Ini merupakan ciri khusus yang dapat membedakan dengan produk lainnya sehingga dapat digunakan untuk segala model pakaian.

## 3) Popularitas merk

Produk batik sebagai produk sandang dapat menunjukkan identitas atau bahkan prestise tertentu bagi pemakai. Oleh karena itu merk batik menjadi penting karena akan menimbulkan image tersendiri bagi pemakai.

## 4) Corak/motif

Corak dan motif yang memiliki kekhasan tertentu dari corak dan motif batik yang mengikuti pola alur serat kain untuk pakaian jadi. Sehingga dapat digunakan dengan bahan yang relatif lebih ekonomis. Misalnya dalam sisi warna, komposisi warna dan kombinasi pola silang.

## 5) Tingkat harga

Harga produk batik merupakan indikator yang paling mudah untuk membedakan dengan produk lain karena indikatornya konkrit dan dapat digunakan sebagai instrumen penting untuk menarik perhatian konsumen.

#### 6) Termin pembayaran

Jangka waktu (durasi) pembayaran yang ditetapkan dari perusahaan ke distributor, agen dan pengecer akan memberikan daya tarik para perantara untuk ikut serta memasarkan produk batik.

#### 7) Media iklan

Pemilihan media iklan yang tepat melalui surat kabar, majalah atau radio akan memberikan efektifitas yang tinggi dalam memperkenalkan, mengingatkan dan meyakinkan konsumen atas produk batik.

#### 8) Promosi penjualan

Bentuk-bentuk promosi penjualan yang menarik seperti *voucher* pembelian produk batik atau bentuk hadiah produk batik yang lain akan menunjang keberhasilan pemasaran secara keseluruhan.

#### 9) Jaringan distribusi

Tersebarnya jaringan distribusi ke berbagai daerah sebagai upaya mendekatkan produk batik ke konsumen akan memperlancar penyaluran produk-produk batik untuk memenuhi kebutuhan ke konsumen akhir, sehingga konsumen akan lebih mudah untuk mendapatkan produk batik yang dibutuhkan secara tepat dan cepat.

#### 10) Luasnya daerah pemasaran

Daerah pemasaran yang luas dan tersebar secara geografis akan dapat memberikan dampak terhadap penyebaran produk batik yang lebih banyak, sehingga dapat menunjang program promosi dalam memperkenalkan produk batik dan memenuhi kebutuhan kepada pembeli potensial.

Proses pemberian bobot pentingnya setiap variabel adalah sama seperti dalam pembobotan variabel ancaman dan peluang. Sedangkan penilaian terhadap variabel internal pemasaran yang diidentifikasi dengan membandingkan kondisi PT ARJUNA PRADA dengan pesaing yang dominan yaitu Danar Hadi dan Keris dengan menggunakan pedoman sebagai berikut:

| Nilai | Arti                                   |
|-------|--|
| 1     | Kondisi paling buruk dibanding pesaing |
| 2     | Kondisi di bawah rata-rata.            |
| 3     | Kondisi rata-rata dengan pesaing       |
| 4     | Kondisi di atas rata-rata.             |
| 5     | Kondisi paling baik dibanding pesaing  |

Perhitungan nilai yang digunakan juga nilai rata-rata seperti dalam penilaian variabel ancaman maupun peluang. Hasil perhitungan seperti pada lampiran C dapat diringkas seperti pada tabel 4.3.

Tabel 4.3

Bobot dan nilai variabel internal pemasaran

| No                      | Variabel internal     | Bobot | Nilai | N x B |
|-------------------------|-----------------------|-------|-------|-------|
| 1                       | Kualitas produk       | 0.17  | 3.1   | 0.52  |
| 2                       | Desain produk         | 0.15  | 2.4   | 0.36  |
| 3                       | Popularitas merk      | 0.14  | 1.6   | 0.22  |
| 4                       | Corak/motif           | 0.08  | 3.0   | 0.24  |
| 5                       | Tingkat harga         | 0.08  | 3.5   | 0.28  |
| 6                       | Termin pembayaran     | 0.05  | 3.0   | 0.15  |
| 7                       | Media iklan           | 0.14  | 1.9   | 0.26  |
| 8                       | Promosi penjualan     | 0.03  | 2.5   | 0.07  |
| 9                       | Jaringan distribusi   | 0.09  | 2.4   | 0.21  |
| 10                      | Luas daerah pemasaran | 0.07  | 2.5   | 0.17  |
| Jumlah nilai tertimbang |                       |       |       | 2.51  |

Sumber: data primer diolah

Dari tabel 4.3 nampak sekali bahwa dari sepuluh variabel kunci sukses pemasaran batik, PT Arjuna Prada boleh dikatakan tidak memiliki keunggulan strategis apapun bahkan empat variabel seperti merk, periklanan, distribusi dan daerah pemasaran kondisinya jauh di bawah rata-rata (nilainya di bawah 3). Hanya variabel kualitas produk, tingkat harga dan termin pembayaran yang memiliki nilai di atas rata-rata (nilainya di atas 3). Sementara popularitas merk batik sering menjadi pertimbangan utama bagi konsumen, sehingga harga yang murah belumlah cukup untuk menarik simpati konsumen. Buktinya banyak para konsumen yang cukup loyal terhadap merk Keris atau Danar Hadi meskipun harganya lebih mahal (lihat tabel 3.5 dibandingkan dengan tabel 3.2) dengan kualitas produk yang sejajar dengan Arjuna Prada.

Dari analisis variabel internal pemasaran menunjukkan bahwa PT Arjuna Prada memiliki nilai di bawah rata-rata pesaing, sehingga hal ini dapat diidentifikasi sebagai salah satu faktor yang menyebabkan penurunan prosentase kenaikan volume penjualan, karena tidak memiliki keunggulan dalam merebut konsumen.

Dengan nilai tertimbang variabel internal sebesar 2.51 selanjutnya perlu mengklasifikasikan PT Arjuna Prada termasuk pada posisi persaingan yang mana?. Karena jumlah klasifikasi posisi persaingan sebagaimana diuraikan pada Bab II ada 6 klasifikasi (Kotler, 1994:421), sementara pedoman nilai yang digunakan berskala 5, maka perlu dihitung interval yang digunakan untuk pengelompokkan posisi persaingan sebagai berikut:

a. Penentuan interval

$$i = (\text{skala maksimum-minimum/jumlah klasifikasi})$$

$$i = ((5-1)/6)$$

$$i = 2/3 \text{ atau } 0.66$$

b. Pengelompokan posisi persaingan

| Nilai       | Posisi persaingan |
|-------------|-------------------|
| 1 - 1.66    | <i>Avoid</i>      |
| 1.67 - 2.33 | <i>Weak</i>       |
| 2.34 - 3.00 | <i>Tenable</i>    |
| 3.01 - 3.67 | <i>Favourable</i> |
| 3.68 - 4.34 | <i>Strong</i>     |
| 4.35 - 5.00 | <i>Dominant</i>   |

Dengan demikian nilai tertimbang sebesar 2.51 dapat diklasifikasikan pada posisi bertahan (*tenable*). Dengan posisi ini perusahaan mempunyai potensi yang cukup atau mempunyai kekuatan untuk menjamin kelangsungan usahanya dan mempunyai peluang untuk memperbaiki posisi perusahaan namun kemampuannya di bawah rata-rata.

#### 4.3 Analisis posisi PT Arjuna Prada

Hasil perhitungan nilai tertimbang ETOP dan SAP dari PT Arjuna Prada dapat diringkas dalam matriks SWOT untuk penentuan pilihan strategi pada gambar 4.2.

Gambar: 4.2

Matriks posisi SWOT

PT Arjuna Prada

| ETOP \ SAP          | ideal | mature | specula-<br>tif | trouble |
|---------------------|-------|--------|-----------------|---------|
| Dominant position   | I     | I      | I               | I       |
| Strong position     | I     | I      | I               | I       |
| Favourable position | I     | I      | I               | D       |
| Tenable position    | I     | I      | D               | D*)     |
| Weak position       | I     | D      | D               | D       |
| Avoid position      | D     | D      | D               | D       |

\*) Posisi PT Arjuna Prada

I: Invest    D: Divest



Berdasarkan analisis SAP bahwa PT Arjuna Prada dapat diklasifikasikan pada posisi bertahan (*Tenable position*) sedangkan atas dasar analisis ETOP perusahaan berada pada lingkungan usaha gawat (*trouble*), maka berdasarkan matriks SWOT pilihan strategi adalah strategi pengurangan (*Divest*). Pengertian Strategi pengurangan (*Divest*) untuk masing-masing kondisi berlainan dan juga mempunyai implikasi yang berlainan pula. Titik tolak terapi perusahaan mendasarkan pada faktor-faktor yang dapat dikendalikan perusahaan (internal) dan bukan pada faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan (eksternal). Faktor-faktor internal yang dapat dikendalikan perusahaan seperti faktor *marketing* yaitu bauran pemasaran seperti: produk, harga, promosi dan distribusi serta faktor-faktor non marketing seperti produksi, keuangan, personalia, lokasi, penelitian dan pengembangan. Implikasi terhadap strategi pengurangan (William F Glueck, 1995:238) atau disebut juga operasi pembenahan dapat dilakukan melalui strategi penciutan internal dan eksternal. Penciutan internal lebih menekankan pada peningkatan efisiensi internal yang dapat didiskripsikan sebagai berikut:

#### 1. Mengurangi biaya

Mengurangi biaya yang meliputi pengurangan jumlah karyawan dengan pemberhentian atau merumahkan karyawan, mengurangi biaya perawatan yang kurang penting, mengurangi pengeluaran untuk perjalanan dinas ke alat transportasi yang lebih ekonomis bagi eksekutif, menggunakan alat tulis kantor yang lebih murah dan menyewa peralatan bukan membeli.

#### 2. Meningkatkan pendapatan

Meningkatkan pendapatan yang meliputi investasi dana dan harta lancar secara lebih baik, pengendalian persediaan (*inventory*) secara lebih ketat, penagihan piutang secara lebih baik dan periklanan yang lebih efektif, promosi penjualan dan lain-lain untuk mendorong dan meningkatkan penjualan serta laba secara lebih efisien.

### 3. Mengurangi harta

Mengurangi harta yang meliputi perusahaan menjual tanah, gedung dan peralatan yang tidak diperlukan lagi (usang) atau peralatan dan gedung yang pada mulanya diperlukan untuk perluasan yang sekarang ternyata tidak realitis lagi.

### 4. Reorganisasi produk dan/atau pasar untuk mendapatkan efisiensi yang lebih baik meliputi:

Operasi pembenahan internal melibatkan sebagian besar perubahan dalam langkah atau berarti meninggalkan beberapa produk atau pasar atau berintegrasi vertikal.

Sedangkan penciutan eksternal meliputi penarikan modal dan likuidasi. Strategi penciutan eksternal sering digunakan setelah pembenahan tidak dapat memecahkan masalah atau sebagai jalan untuk mengubah batasan bisnis dengan menyingkirkan produk, pasar atau fungsi tertentu.

Mengingat posisi internal PT Arjuna Prada pada posisi bertahan (*tenable*), artinya PT Arjuna Prada masih mempunyai kekuatan untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, maka pilihan strategi yang sesuai adalah strategi penciutan internal dengan menekankan pada peningkatan efisiensi (internal) yang diharapkan akan menambah kekuatan untuk memperbaiki posisi perusahaan pada masa yang akan datang. Untuk strategi penciutan eksternal dengan penarikan modal dan melikuidasi perusahaan, kurang tepat dilaksanakan karena PT Arjuna Prada mempunyai posisi internal bertahan (*tenable*).

## BAB V

### FORMULASI STRATEGI

#### 5.1 Pilihan strategi

Atas dasar analisis posisi sebagaimana diuraikan dalam Bab IV, bahwa PT Arjuna Prada dapat diidentifikasi berada dalam lingkungan eksternal pemasaran yang gawat (*trouble*) dan lingkungan internal bertahan (*tenable*), maka berdasarkan matriks *SWOT* pilihan strateginya adalah pengurangan (*divest*) dengan penciutan internal.

#### 5.2 Implementasi terhadap bauran pemasaran

Implementasi terhadap penciutan internal dalam bidang pemasaran PT Arjuna Prada meliputi kebijakan produk, harga, promosi dan distribusi yang ditujukan untuk mencapai peningkatan prosentase kenaikan volume penjualan dengan memanfaatkan ceruk pasar (*market niche*).

##### 1. Kebijakan produk

Beberapa kebijakan produk yang dapat diimplementasikan yaitu :

##### a. Mempertahankan kualitas produk

Berdasarkan penilaian variabel internal pemasaran, kualitas produk memiliki nilai 3,1 yang berarti kualitas batik PT Arjuna Prada kondisinya di atas rata-rata pesaing. Oleh karena itu kualitas produk harus tetap dijaga agar tetap mendapatkan kepercayaan dari konsumen dengan menggunakan bahan pewarna yang tidak luntur dan kain yang tidak susut.

**b. Meningkatkan desain produk**

Variabel desain produk yang memiliki nilai 2,4 mengindikasikan bahwa desain batik PT Arjuna Prada kondisinya di bawah rata-rata pesaing. Perusahaan perlu mengembangkan desain-desain yang sedang diminati oleh konsumen melalui pendayagunaan sumber daya yang telah dimiliki.

**c. Meningkatkan popularitas merk**

Merk PT Arjuna Prada memiliki nilai paling kecil di antara variabel lainnya yaitu 1,6. Hal ini berarti popularitas merk kondisinya paling buruk dibanding pesaing. Perusahaan harus berusaha untuk meningkatkan popularitas merk melalui promosi yang menekankan pada kualitas yang baik sehingga dapat menimbulkan image yang dapat meningkatkan prestise pemakai.

**d. Mempertahankan corak/motif**

Corak/motif yang selama ini digunakan dipertahankan dengan mengembangkan corak dan motif baru karena kondisinya sudah sama dengan pesaing (nilai 3).

**e. Meninggalkan batik cap (*printing*)**

Jika dilihat dari pangsa pasar relatif, PT Arjuna Prada untuk batik tulis memiliki pangsa pasar kurang lebih 6% sedangkan untuk batik *printing* kurang lebih 0,2%. Perbedaan pangsa pasar yang terlalu jauh ini menggambarkan bahwa batik *printing* PT Arjuna Prada sudah semakin ketinggalan dengan pesaing karena banyak pesaing yang telah menggunakan teknologi *printing* yang baru dengan kapasitas yang lebih besar. Oleh karena PT Arjuna Prada dapat lebih memfokuskan pada jenis batik tulis atau kombinasi antara batik tulis dan batik *printing*.

Dengan meninggalkan batik cap, berarti alat-alat yang tidak digunakan dapat dijual untuk menambah posisi aktiva lancar.

## 2. Kebijakan harga

Beberapa kebijakan harga yang dapat dilakukan adalah:

Mempertahankan harga dan termin pembayaran

Berdasarkan hasil penilaian variabel internal pemasaran, tingkat harga produk-produk dan termin pembayaran dari PT Arjuna Prada memiliki nilai di atas rata-rata (nilai 3,5 dan 3). Keunggulan strategis dalam hal harga yang lebih murah dan termin pembayaran ini sebaiknya dipertahankan.

## 3. Kebijakan promosi

Beberapa kebijakan promosi yang dapat dilakukan antara lain:

### a. Pemilihan media yang lebih efektif

Dari komposisi biaya untuk perhitungan harga jual PT Arjuna Prada seperti diuraikan dalam Bab III antara lain menyebutkan bahwa biaya *overhead* dan biaya pemasaran mempunyai proporsi 20,5% dari harga jual. Jika dilihat kegiatan promosi yang telah dilakukan oleh PT Arjuna Prada, maka bentuk periklanan melalui majalah Femina, Kartini dan bentuk-bentuk peragaan busana yang selama ini dilakukan dirasa terlalu mahal untuk kondisi Arjuna Prada sebagai *market follower*, sehingga dapat dipertimbangkan untuk diganti dengan media lain yang sesuai dengan kondisi keuangan perusahaan misalnya radio dan surat kabar.

### b. Mengalokasikan biaya promosi penjualan yang lebih besar

Batik jika dilihat dari sifat dan jenis barang termasuk dalam kelompok "*shopping goods*". Bauran promosi (*promotional mix*) yang disarankan

adalah memberikan proporsi biaya yang lebih besar pada promosi penjualan, kemudian berikutnya periklanan, personal *selling* dan publisitas agar lebih efektif. Material promosi penjualan dapat berupa produk lain yang mempunyai nilai ekonomis lebih murah atau bentuk lain yang dapat menimbulkan rangsangan untuk membelanjakan kembali pada produk Arjuna Prada seperti *voucher* untuk pembelian produk Arjuna Prada, kupon berhadiah langsung dan sebagainya.

#### 4. Kebijakan distribusi

Beberapa kebijakan distribusi yang dapat dilakukan antara lain:

##### a. Mengevaluasi toko/penyalur yang tidak efektif

Toko atau penyalur yang telah digunakan perlu dievaluasi kemampuan menjualnya. Toko/penyalur yang tidak efektif lagi dalam menyalurkan batik Arjuna Prada dapat ditarik produknya untuk disalurkan pada toko/penyalur lain yang lebih produktif.

##### b. Melakukan pemetaan daerah pemasaran potensial

Berdasarkan data penjualan masing-masing daerah dapat dievaluasi daerah-daerah yang potensial dan daerah-daerah yang tidak potensial. Untuk daerah yang tidak potensial menghasilkan penjualan perlu dipertimbangkan untuk dialihkan ke daerah lain yang lebih potensial.

Kebijakan-kebijakan bauran pemasaran yang telah diuraikan di atas memerlukan perhatian manajemen dari berbagai tingkatan secara terpadu. Peran pimpinan pada setiap tingkatan manajemen dalam memotivasi para karyawan sangat penting agar para karyawan bersedia melaksanakan perubahan-perubahan kebijakan yang dilakukan.

## BAB VI

### P E N U T U P

#### 6.1 Kesimpulan

Dari pembahasan Bab I hingga Bab V dapatlah disimpulkan sebagai berikut:

- a. PT Arjuna Prada menghadapi lingkungan eksternal pemasaran yang gawat, karena mendapatkan ancaman yang lebih besar terutama dari pesaing dan kemampuan mengeksploitasi peluang yang rendah.
- b. PT Arjuna Prada dapat dikatakan hanya memiliki keunggulan strategis yang relatif kecil dalam bidang pemasaran di banding pesaing dan perusahaan memiliki posisi persaingan bertahan.
- c. Strategi dasar yang dapat dilakukan oleh PT Arjuna Prada agar dapat meningkatkan posisi perusahaan adalah strategi penciutan internal.
- d. Kebijakan produk yang diimplementasikan adalah: mempertahankan kualitas produk, meningkatkan desain produk, meningkatkan popularitas merk, mempertahankan corak/motif dan meninggalkan batik cap (*printing*)
- e. Kebijakan harga yang diimplementasikan adalah: mempertahankan harga dan termin pembayaran.
- f. Kebijakan promosi yang diimplementasikan adalah: pemilihan media yang lebih efektif dan mengalokasikan biaya promosi penjualan yang lebih besar.
- g. Kebijakan distribusi yang diimplementasikan adalah : mengevaluasi toko atau penyalur yang tidak efektif dan melakukan pemetaan daerah pemasaran potensial.

## 6.2 Saran

Strategi penciutan internal yang direkomendasikan untuk PT Arjuna Prada membutuhkan komitmen yang kuat seluruh karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan meninggalkan batik cap, beberapa karyawan yang berhubungan dengan batik cap dapat disalurkan ke bagian batik tulis sesuai dengan keahliannya dan selebihnya dapat dialihkan statusnya sebagai karyawan borongan. Bagi sebagian desainer secara bergilir dikursuskan untuk mendalami seni lukis batik sehingga akan menghasilkan desain batik yang lebih baik. Penggunaan media promosi melalui surat kabar dan radio disesuaikan dengan daerah pemasaran misalnya untuk menjangkau pasar Jawa Tengah digunakan Surat Kabar Suara Merdeka, untuk wilayah Sumatra dapat digunakan Surat Kabar Andalas.



## DAFTAR PUSTAKA

- Assauri, Sofjan, 1994, *Manajemen Pemasaran: Dasar, Konsep dan Strategi*, Jakarta, Rajawali Pers.
- Glueck F. William, 1995, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Jakarta, Erlangga
- Haerudin, 1993, *Kebijaksanaan Megamarketing dan Pengaruhnya terhadap Return on Investment pada Pengrajin Batik di Kotamadya Daerah Tingkat II Pekalongan Jawa Tengah*, Thesis Program Magister Teknik dan Manajemen Industri, ITB Bandung
- Kotler, Philip, 1994, *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*, Jilid 1, Jakarta, Erlangga
- Pearce H, John A and Richard B. Robinson, 1994, *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, edisi kelima, Boston, Irwin
- Porter, Michael E., 1993, *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, Jakarta, Erlangga
- Rahardjo, 1995, *Hubungan penjualan dengan biaya promosi dan biaya distribusi*, Jakarta, BP IPWI
- Radiosunu, 1979, *Manajemen Pemasaran*, Yogyakarta, BPFE UGM
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, 1995, *Metode penelitian survey*, Jakarta, LP3ES
- Suwarsono, 1994, *Manajemen Strategik: Konsep, Alat analisa dan Konteks*, Yogyakarta, UPP AMP YKPN
- Swasta DH, Basu, 1981, *Manajemen pemasaran modern*, Yogyakarta, AMP
- Swasta DH, Basu, 1984, *Azas-azas Marketing*, Yogyakarta, Liberty
- Urban, Glen L. and Steven H. Star, 1991, *Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis and Decision*, Englewood Cliffs, Printice-Hall Inc.
- William J. Stanton, 1984, *Fondamental of Marketing* New York Mc Graw Hill